

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**MARCOS LÁZARO PRADO**

**USINAS, COLÔNIAS E FAMÍLIAS: TRAJETÓRIAS DE  
TRABALHADORES EM UMA USINA DE AÇÚCAR (1960-1990).**

**SÃO CARLOS - SP  
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**MARCOS LÁZARO PRADO**

**USINAS, COLÔNIAS E FAMÍLIAS: TRAJETÓRIAS DE  
TRABALHADORES EM UMA USINA DE AÇÚCAR (1960-1990).**

**Tese apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Sociologia, para obtenção  
do título de Doutor em Sociologia.**

**Orientação: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
Bolsa: CAPES**

**SÃO CARLOS**

**2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P896uc Prado, Marcos Lázaro.  
Usinas, colônias e famílias : trajetórias de trabalhadores em  
uma usina de açúcar (1960-1990) / Marcos Lázaro Prado. --  
São Carlos : UFSCar, 2011.  
226 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,  
2011.

1. Sociologia do trabalho. 2. Açúcar - usinas. 3.  
Trajetórias familiares de trabalhadores. 4. Moradia. 5.  
Gestão do trabalho. 6. Reestruturação produtiva. I. Título.

CDD: 306.36 (20<sup>a</sup>)



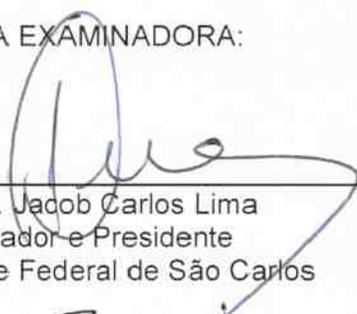
Universidade Federal de São Carlos  
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Cx. Postal 676  
13565-905 São Carlos-SP - Fone/Fax: (16) 3351.8673  
[www.ppgs.ufscar.br](http://www.ppgs.ufscar.br) - Endereço eletrônico: [ppgs@ufscar.br](mailto:ppgs@ufscar.br)

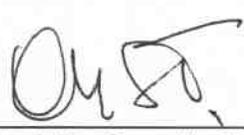
### Marcos Lázaro Prado

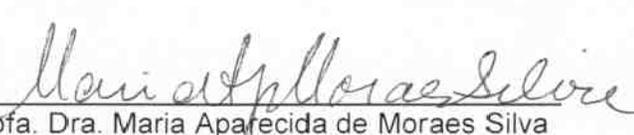
Tese de Doutorado em Sociologia apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

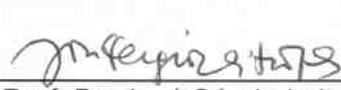
Aprovado em 01 de julho de 2011

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
Orientador e Presidente  
Universidade Federal de São Carlos

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
Universidade Federal de São Carlos

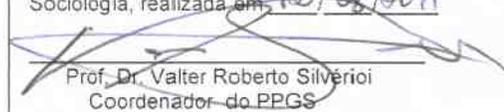
  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Aparecida de Moraes Silva  
Universidade Federal de São Carlos

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Sérgio Leite Lopes  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Rosilene Barbosa Alvim  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Para uso da CPG

Homologado na 03ª Reunião da CPG-  
Sociologia, realizada em 01/07/2011

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Valter Roberto Silvério  
Coordenador do PPGS

A meus pais,  
que mesmo imersos na realidade que aqui se descreve,  
conseguiram contemplar minha vida fora dela.

## **AGRADECIMENTOS**

A Elaine, por tudo que sempre representou em minha vida...

Aos meus filhos, que mesmo tristes, no fundo no fundo sabiam que a falta de atenção nestes três últimos anos era por um motivo justo...

Ao Professor Jacob, pela amizade e pela orientação.

À Banca, pela leitura atenta e ponderações valorosas.

À Professora Leila Stein, minha introdutora ao mundo acadêmico.

Ao Sr. Francisco da Conceição, que gentilmente permitiu o acesso aos arquivos da Prado Chaves.

Ao Sr. Joaquim Araújo, pela constante disposição em participar.

Ao Sr. Eduardo Mortarelli, pela vontade de participar.

Ao Sr. Ivanildo Marcandalli, por tudo o que vivenciou.

Ao Fernando Camilo, pelas informações quanto às origens mais remotas de nossa família.

A minha avó, Maria, pela lucidez das lembranças, ainda que doídas.

Aos meus familiares pela paciência...

A todos os entrevistados, pela disposição e coragem em relembrar um passado que para muitos ainda se faz presente... como boa memória e como grande saudade...

## RESUMO

A gestão da força de trabalho assume diversas configurações. De acordo com contextos histórico-sociais específicos, observa-se o surgimento de diversas estruturas nas quais a relação capital e trabalho é ampliada para além das condições ditas objetivas. Analisamos um desses contextos em uma tradicional usina de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, entre as décadas de 1960 e 1990. Originada a partir de uma fazenda que outrora foi a segunda maior produtora mundial de café, essa usina conservou muitas características daquele período, como a concessão da moradia das antigas “colônias” e a gestão patrimonialista do trabalho, conciliadas com elementos de racionalização da produção e do trabalho. A abordagem daquela conjuntura permite afirmar a existência de uma articulação eficaz de formas tradicionais e modernas, que se estabeleceram nas relações entre usineiros e moradores. De forma específica, constatamos um conjunto de contrapartidas dadas pela empresa às famílias de moradores, no que se refere não apenas à moradia, mas também ao ingresso e crescimento destes dentro dos quadros hierárquicos da empresa. Através da reconstituição histórica da empresa e recuperação das trajetórias das famílias que residiram em suas moradias, discutiremos este modelo, suas características intrínsecas, assim como as condições que levaram a seu desaparecimento por conta do processo de reestruturação produtiva na década de 1990.

**Palavras-chave:** Usinas de açúcar - Trajetórias Familiares de Trabalhadores – Moradia - Gestão do Trabalho - Reestruturação Produtiva

## ABSTRACT

The management of the workforce takes different configurations. According with specific historical and social contexts, we observe the emergence of different orderings in which the relation between capital and labor is increased beyond the conditions stated objective. We analyzed one of these contexts in a traditional sugar mill and ethanol in the region of Ribeirao Preto, state of São Paulo, between the 1960 and 1990. Originated from a farm that was once the second largest producer of coffee, this plant has retained many features of that period as the provision of housing of old "colonies" and the management of patrimonial work, reconciled with elements of rationalization of production and work. The approach allows us to assert that conjuncture the existence of an effective link between the traditional and modern forms, which established relationships between plant owners and residents. So specifically, we found a set of counterparts given by the company families of residents, with regard not only to housing but also the entry and growth within the frameworks of these hierarchical the company. Through the company's historical reconstruction and recovery the trajectories of the families who resided in their homes, discuss this model, its intrinsic characteristics, as well as the conditions that led to his disappearance on account of restructuring production in the 1990.

**Keywords:** Sugar Mills – Trajectories of Worker's Families – Worker's Housing – Work Management – Productive Restructuring

## LISTA DE FOTOS

- Foto 1.** Entrada principal da Fazenda São Martinho. p.26.
- Foto 2.** Funcionários da Cia Agrícola Prado & Chaves supervisionam a lavoura de algodão da Fazenda São Martinho. p. 32.
- Fotos 3, 4 e 5.** Inauguração da Usina São Martinho. p.38.
- Foto 6.** Carregamento com guincho. p.47.
- Foto 7.** Carregamento mecanizado de cana-de-açúcar. p.48.
- Foto 8.** Motoristas da São Martinho em Ribeirão Preto, para buscar um novo lote de caminhões. p. 49
- Foto 9.** Colonos Fazenda S. Martinho. p.75.
- Foto 10.** Trabalhadores no horário de almoço. p.76.
- Foto 11.** Terreiro de café Fazenda São José. p.80.
- Foto 12.** Colonos Japoneses na Fazenda São Martinho. p.82.
- Foto 13.** Plantação de Café da Fazenda São Martinho. p.85.
- Foto 14.** As colônias da São Martinho. p.91.
- Foto 15.** Escola de Educação Infantil da Usina São Martinho. p. 95.
- Foto 16.** Jovens moradores das colônias, na “Educação Física”. p.96.
- Foto 17.** Cartazes do 1º de Maio da São Martinho. p.99.
- Foto 18.** A Farmácia. p.101.
- Foto 19.** Colônia São Luís. p.104.
- Foto 20.** Colônia Santo Antônio. p.106.
- Foto 21.** Açude da São Martinho e colônias. p.108.
- Foto 22.** Conjunto de casas desocupadas da Colônia São José. p.112.
- Foto 23** A igreja. p.126.
- Foto 24.** Demolição da Colônia São José. p.204.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1.** Evolução da Produção da Usina São Martinho 1948-1977. p.53.

**Gráfico 2.** PIB, de 2005, da cidade de Pradópolis. p.121.

## **LISTA DE IMAGENS**

**Imagem 1.** Primeira logomarca da Usina São Martinho. p. 37.

**Imagem 2.** Árvore genealógica da Família Paulo. p. 143.

## LISTA DE PLANTAS

**Planta 1.** Planta Geral da Cia Agrícola Fazenda São Martinho, 1920. p. 79.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. A EMPRESA E O TRABALHO: AS MUDANÇAS.....	23
1.1 Da produção do café à implantação da cana-de-açúcar.....	24
1.1.1 Os Omettos.....	39
1.1.2 O surgimento dos Doutores.....	41
1.2 Anos 1960 – 1970: da expansão dos mercados internacionais ao Proálcool.....	43
1.3 Anos 1980 – 1990: do fim do apoio governamental ao início da flexibilização da produção e do trabalho.....	54
1.4 Anos 2000: Flexibilização do trabalho e retomada do crescimento.....	62
2. EMPRESA E COLÔNIAS – RELAÇÕES CONSTITUÍDAS.....	68
2.1 As origens das colônias.....	69
2.2 As colônias da Fazenda São Martinho.....	78
2.3 A estrutura da Fazenda na “Civilização do Açúcar”.....	93
2.3.1 A educação dos jovens.....	93
2.3.2 O lazer dos adultos.....	97
2.3.3 A assistência Social.....	99
2.4 O caráter de concessão da moradia e da estrutura da fazenda.....	102
2.4.1 A colônia São Luís.....	103
2.4.2 A colônia Santo Antônio.....	105
2.4.3 A colônia da Pedreira.....	107
2.4.4 As colônias Central e São José.....	109
2.5 Pradópolis: cidade ou colônia modelo?.....	112
3. AS FAMÍLIAS E AS COLÔNIAS: TRAJETÓRIAS.....	122
3.1 Sobre as famílias da Usina São Martinho: inter-relações e perfil.....	123
3.2 As Famílias entrevistadas.....	127
3.3 A Família de Antônio Paulo: a família que ascende.....	132
3.3.1 Os netos de Antônio Paulo.....	140

4. OS MECANISMOS DE DOMINAÇÃO E CONTROLE SOB A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES.....	144
4.1 O novo caráter da moradia.....	145
4.1.1 A moradia e a infraestrutura enquanto espaço de fidelização do trabalhador.....	146
4.1.2 A hierarquia das colônias e os conflitos.....	151
4.2 A função da família.....	156
4.2.1 O preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa.....	164
4.2.1.1 O preparo dos filhos dos trabalhadores para a agroindústria: O SENAI.....	165
4.2.1.2 O ingresso dos filhos no Escritório.....	170
4.2.1.3 As filhas das colônias e o ingresso na empresa.....	174
4.2.1.4 Os trabalhadores preparados pela empresa.....	176
4.3 Os bons patrões.....	178
4.3.1 Os filhos dos doutores.....	190
4.4 O desaparecimento das colônias e a reconfiguração da relação patrão e empregado na Usina São Martinho.....	196
4.4.1 O fim total das colônias.....	197
4.4.2 A reconfiguração das relações empresa e trabalhadores.....	205
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
REFERÊNCIAS.....	215

## INTRODUÇÃO

A relação capital x trabalho assume diversas configurações, decorrentes de contextos sociais, históricos e econômicos específicos. Ainda que a questão da exploração possa ser observada em todas elas, certas configurações assumem contornos muito peculiares que, quando esmiuçados, parecem transcender à simples lógica da exploração.

Uma dessas configurações era encontrada na Usina São Martinho, importante usina de açúcar e álcool da cidade de Pradópolis, região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. A empresa, assim como muitas daquela região, originou-se de uma antiga fazenda produtora de café, que em seu auge foi a segunda maior do mundo, conservando, entre as décadas de 1960 e 1990, muitos mecanismos comuns daquele período.

Um desses mecanismos foi a manutenção da concessão da moradia como forma de fidelização dos trabalhadores e famílias, além da continuidade do estilo de gestão patrimonialista dos trabalhadores, caracterizado pela suposta proximidade e pessoalidade das relações entre trabalhadores e patrões.

Contudo, se nos tempos do café as moradias, denominadas “colônias”, serviam para abrigar famílias numerosas – a maioria de origem imigrante – destinadas apenas ao trabalho braçal e coletivo na lavoura, com o advento da produção açucareira, o tipo de trabalhador abrigado, no período de 1960 a 1990, foi aquele considerado “estratégico”, isto é, necessário aos interesses produtivos da empresa.

Diversos autores apontam para essa perspectiva, segundo a qual a existência da moradia sob controle da empresa tinha por função disciplinar, através da família, a força de trabalho. Nesse sentido, Alvim (1997), por exemplo, afirma que:

A existência de vilas operárias com casas construídas para abrigarem famílias faz parte deste modelo de industrialização que, ao se responsabilizar pela moradia de seus trabalhadores, desenvolve uma política em que a família operária se torna um importante referencial para disciplinar a força de trabalho formada e apta culturalmente para o trabalho industrial. (ALVIM, R., 1997, p.16-17).

Criou-se, nessa oportunidade, um conjunto de trabalhadores que passaram a ser considerados diferenciados em relação aos demais, principalmente porque, além de terem acesso à moradia, tinham direito a uma série de outras contrapartidas, estruturadas dentro do espaço de localização das próprias “colônias”, como atendimento de saúde, educação,

desportes e recreação e, principalmente, a possibilidade de ingresso e provável crescimento profissional dos filhos na própria empresa.

Essa última possibilidade – praticada de forma efetiva, a ponto de se encontrar naquele período “chefes” de departamento que ingressaram na usina como cortadores de cana – criava laços de lealdade e comprometimento das famílias para com a empresa. Essas famílias viam garantidas, então, sua possibilidade de reprodução e continuidade dentro de um mesmo espaço, mas desde que “trabalhassem bem”.

Dessa forma, a conjuntura criada estabelecia-se de forma análoga, por exemplo, ao pressuposto defendido por Bertaux (1979), segundo o qual as estruturas sociais determinam as trajetórias sociais, fazendo com que estas sejam vivenciadas como se previamente estivessem reservadas aos indivíduos que as percorrem.

No caso da São Martinho, gerações estiveram vinculadas ao espaço da moradia nas colônias e esse tipo de submissão, eficaz também por conta do isolamento físico das colônias em relação a outros adensamentos, era intensificado pela proximidade dos patrões para com os moradores, e pela relação pessoal de cordialidade e patrimonialismo que com eles era estabelecida.

A partir dessa proximidade, e das contrapartidas, criou-se entre os trabalhadores e famílias residentes nas moradias da usina uma visão benemérita desses patrões – tratados por “doutores” – segundo a qual eram eles sujeitos desprendidos, conscientes, preocupados com seus funcionários e suas famílias. Ao mesmo tempo em que se compreende tal visão enquanto parte do universo simbólico desses trabalhadores, é fato que muitas dessas atitudes patronais, de fato, ocorreram, revelando uma amplitude muito maior da relação esperada entre capital e trabalho, o que permite, no caso da São Martinho, tipificar como “total” a relação entre patrões e empregados.

Neste período, ao mesmo tempo em que ocorriam tais práticas, a empresa paulatinamente modernizou sua estrutura produtiva, tanto no campo quanto na indústria, seguindo, mediante apoio governamental, uma trajetória comum a todo o setor.

Processos de automação industrial foram acompanhados pela melhoria no plantio, trato, colheita e carregamento de cana-de-açúcar, o que resultou na ampliação do parque industrial da empresa e no aumento dos contingentes exigidos para realização do processo produtivo. A complexidade que a empresa vai assumindo tornou necessária a inserção de elementos de racionalização, caracterizados principalmente pela criação de uma estrutura burocrática, hierarquizada, por assim dizer, “profissional”, que visava à gestão tanto do trabalho quanto dos trabalhadores.

A conciliação destas estruturas, de origens agrícolas e de modernização – que a priori poderiam ser vistas como conflitantes e mesmo inconciliáveis – constitui a especificidade da usina São Martinho, e demonstra como, no Brasil, as relações entre capital e trabalho podem assumir as mais diversas configurações.

Significaram a justaposição de práticas que se originaram de um passado essencialmente agrícola, patrimonialista, com outras ditas modernas, de racionalização do trabalho, e que passam a ser moldadas pelas necessidades da agroindústria canavieira.

A existência de tal modelo de conciliação na Usina São Martinho serviu relativamente bem aos interesses do capital em um período circunscrito às décadas de 1960 a 1980, quando começou a esfacelar-se. Demonstrou-se ineficaz quando o universo das relações sociais passou a se estender para além das colônias e do horizonte da usina, em grande parte por conta do próprio processo e ascensão dos filhos das antigas famílias.

Tendo como base o resgate da trajetória<sup>1</sup> de trabalhadores originados de famílias cujos membros permaneceram por gerações como trabalhadores e moradores dessa usina, buscamos recuperar, historicamente, esse período, em que essas estruturas diametralmente opostas coexistiram.

Pensamos que os relatos deles sobre a concessão da moradia, as relações sociais entre si e com os patrões, bem como suas trajetórias profissionais, permitirão dimensionar a realidade diversa da usina São Martinho.

Não se trata, entretanto, de um estudo de recuperação biográfica. Pensamos que compreender a percepção desses trabalhadores/moradores em relação à dominação, ao controle, à moradia e à ascensão sem entender minimamente o *espaço* onde se processaram tais relações é, no mínimo, temerário, no sentido de que as reconstituições seriam, por assim dizer, parciais, ou enviesadas.

Para Bourdieu (1998), a possibilidade de compreensão de um fenômeno baseado exclusivamente em testemunhos biográficos, ou na chamada “história de vida”, traria consequências “ilusórias”, uma vez que:

Tentar compreender uma vida como uma série única e por si suficiente de acontecimentos sucessivos, sem outro vínculo que não a associação a um “sujeito” cuja constância certamente não é senão aquela de um nome próprio, é quase tão absurdo quanto tentar explicar a razão de um trajeto de metrô sem levar em conta a estrutura de rede, isto é, a matriz das relações objetivas entre

---

<sup>1</sup> Entendemos por trajetória a “série de posições sucessivamente ocupadas por um mesmo agente (ou um mesmo grupo) num espaço que é ele próprio um devir, estando sujeito a incessantes transformações” (BOURDIEU, 1998, p. 189)

as diferentes estações. Os acontecimentos biográficos se definem como colocações ou e deslocamentos no espaço social, isto é, mas precisamente nos diferentes estados sucessivos da estrutura da distribuição das diferentes espécies de capital que estão em jogo no campo considerado. (BOURDIEU, 1998, p. 189-90)

Nesse mesmo sentido, ao julgar as fontes orais e referir-se à questão da memória, Hobsbawn (2005) assevera que:

A questão é que a memória é menos uma gravação que um mecanismo seletivo, e a seleção, dentro de certos limites, é constantemente mutável. [...] nossos critérios para julgar fontes orais ou são quase totalmente intuitiva ou não existem. A fonte ora parece correta ora não. É claro que também podemos compará-la com alguma fonte independente verificável e aprová-la porque pode ser confirmada por tal fonte. Mas isso não nos deixa mais perto do problema crucial, o de saber em que podemos acreditar, quando não há nada com que cotejar. (HOBSEBAWN, 2005, p. 221)

Desse modo, a pesquisa parte da reconstrução histórica do espaço no qual se processaram e se transformaram as relações a que fizemos referência, é seguida pela caracterização dessas relações – nas quais as fontes orais são privilegiadas –, sendo finalizada com a análise das razões que significaram seu desaparecimento.

### **Da realização da pesquisa**

Inicialmente, a pesquisa buscou reconstituir a história da Fazenda São Martinho, uma vez que grande parte das estratégias existentes de gerenciamento de mão-de-obra no período do café teve continuidade com o advento da cana-de-açúcar. Ademais, as colônias, e toda a infraestrutura da fazenda datavam daquele período, e permaneceram.

Se obras como as de Biguelman (1977), Holloway (1984), Martins (1986) e Stolcke (1986) são ilustrativas da realidade cafeeira e da própria expansão em direção ao Oeste Paulista, não se detém, contudo, a casos específicos de fazendas. Destarte, informações sobre a São Martinho foram localizadas indiretamente muito mais por conta das participações de seus proprietários com o poder central, sem que fosse possível recriar sua história completa. Somente o acesso aos arquivos das empresas que outrora administraram ou administram a fazenda e a jornais da época, é que se tornou possível a reconstituição desse momento, de expansão e apogeu do café, até a passagem para a produção canavieira.

Recorremos à análise de documentos, cujo acesso foi permitido pela empresa que até os anos 1950 administrou a Fazenda São Martinho. O acesso a portfólios e registros

fotográficos permitiu a reconstituição do período inicial de formação da empresa e sua inserção no contexto econômico/político do período.

O levantamento histórico da empresa nos tempos da produção do açúcar e álcool utilizou a bibliografia sobre o setor, com fartas menções sobre a Usina São Martinho. Nessa fase, autores como Alves (1991), Scopinho (1995), Silva (1999) e Szmrecsányi (1979) embasam a discussão.

Finalizada a parte da reconstrução histórica da empresa objeto de nosso estudo, passamos para a realização de entrevistas. A escolha dos entrevistados associou-se a dois critérios pré-estabelecidos: 1- moradia nas colônias da usina; e 2 - laços de parentesco ascendente ou descendente com outros moradores/trabalhadores da mesma usina.

Dentro das diversas possibilidades de famílias a serem contatadas, optou-se por uma amostragem segundo a qual se evidenciariam os diferentes tipos de famílias que ali residiam, bem como o tipo de relação constituída com a empresa. Optou-se, portanto, por entrevistar famílias cujos membros desempenharam os mais diversos papéis dentro da empresa, sendo característica a perspectiva de ascensão.

Metodologicamente falando, em todas as entrevistas preferiu-se o que Thiollent (1980, p.35), citado por Haguette (1999, p. 89), definiu por

[...] entrevista centrada (focused interview) na qual, dentro de hipóteses e de certos temas [no caso, relações da empresa com os moradores da colônia], o entrevistador deixa o entrevistado descrever livremente a sua experiência pessoal a respeito do assunto investigado.

Como forma de testar a eficácia desse método, procedemos na realização de entrevistas-piloto com membros de minha própria família, que ocuparam e ainda ocupam cargos na empresa, perfazendo quatro gerações. Estas entrevistas contribuíram para assinalar pontos importantes para a compreensão daquela realidade.

A discussão a respeito da proximidade do pesquisador com seu objeto de estudo é uma temática das mais antigas dentro das ciências sociais. Ainda que se descarte a hipótese da neutralidade do pesquisador para com seu objeto, é praticamente exigido que o pesquisador mantenha certo distanciamento, a fim de melhor compreender o fenômeno a ser estudado. DaMatta (1987, p. 157), por exemplo, discute a questão do exótico e do familiar, afirmando a necessidade do pesquisador em “transformar o exótico em familiar” e “transformar em familiar o exótico”, como forma de aproximação e distanciamento em relação àquilo que se deseja compreender. Ainda que este “estranhamento” seja necessário para que se suscite uma

série de questionamentos, é o mesmo autor que vai afirmar a existência de uma “série de resíduos”, os quais tornariam impossível esse distanciamento perfeito. “De fato, o exótico nunca pode passar a ser familiar; e o familiar nunca deixa de ser exótico” (DAMATTA, 1987, p. 158). Citando Velho (1978), o autor assim problematiza a questão:

Posso mesmo argumentar que o sentido do familiar e do exótico é complexo, precisamente porque os dois termos não devem ter uma implicação semântica automática. Daí a necessidade de realizar sua transformação para poder fazer emergir a postura antropológica. [...] é preciso transformar o familiar no exótico (ou seja: é necessário questionar como faz Velho, o que é familiar, para poder situar os eventos, pessoas, categorias e elementos de nosso mundo diário à distância) do mesmo modo que é preciso questionar o exótico (e fazendo isso, conforme sugere igualmente Velho, podemos muito bem ali descobrir o conhecido familiar). (DAMATTA, 1987, p.160).

A problemática sobre a realização de pesquisas em que o autor e família figuram como parte do universo daquilo que está sendo investigado também é discutida por Duarte e Gomes (2008, p. 31-57). Segundo eles, diversos foram os trabalhos de pesquisa originados de dentro das redes sociais das quais autores faziam parte e que colocavam em cena seu duplo estatuto, *o pessoal e o profissional*. Contudo, a pesquisa na própria família adquiriria uma especificidade diferente, haja vista que a família constituiria um campo *afetivamente* envolvente.

Tal especificidade é discutida por Duarte e Gomes (2008), tendo Bourdieu como referência:

A teoria da “objetivação participante” de Pierre Bourdieu (2003) é um exemplo magistral dessa orientação. Há também muitos exemplos, explícitos ou não de trabalhos realizados no interior da rede social do pesquisador, o que certamente coloca em cena o seu estatuto duplo, pessoal e profissional; mas isso não é a mesma coisa que a “objetivação participante”, aplicada à rede familiar propriamente dita. Segundo Bourdieu (2005: 89-93), pesquisar “um mundo social que conheço sem conhecer, como sucede em quaisquer universos familiares”, requer uma “verdadeira conversão epistemológica”. Por outro lado, estar próximo aparenta uma familiaridade, portadora quase inequívoca de um conhecimento. Na mesma medida, esse “conhecimento” é tido como contaminado e impreciso para adquirir *status* acadêmico. Esquece-se que o antropólogo incorpora complexos instrumentos de pesquisa, observação e estranhamento ao logo de sua formação. Mesmo aquilo que seria uma “familiaridade familiar” passa por um processo de autoconsciência e de reflexividade que, de forma alguma, exclui o que foi apreendido. Não é o mesmo olhar que está em jogo quando o pesquisador se dedica a pesquisar em campos tão efetivamente envolventes. (DUARTE e GOMES, 2008, p. 32-33).

Pertencer a uma das famílias que vivenciou o fenômeno que descrevemos nesta pesquisa trouxe algumas vantagens, dentre as quais destacamos a *memória* e a *receptividade*.

A *memória* por ter presenciado grande parte dos acontecimentos ou das relações descritas pelos entrevistados, entendendo, na maioria dos casos, os sentimentos e sensações que aqueles eventos causavam. Na verdade, é como se a pesquisa estivesse sendo realizada desde a infância, sendo seu autor um *observador-participante*, morador das colônias, que presenciou fatos, assistiu a eventos e ouviu,  *muito*, as reclamações ou percepções que pais, irmãos, tios e vizinhos tinham daquela vida.

A *receptividade* por ser visto não como um *pesquisador*, mas como o filho do Lázaro e da Ângela, o irmão do João e do PC e o sobrinho do Joaquim e do Arquimedes, e que, na verdade, não estava *pesquisando*, mas sim *conversando*, *proseando*, enfim, *relembrando os “bons tempos”* das colônias. Laços restabeleceram-se, inclusive, durante o contato com algumas famílias. Diversas outras, ao saberem do trabalho de pesquisa, prontificaram-se a participar e foram e continuaram a ser ouvidas.

Assumir a disposição de modelizar e apresentar publicamente informações consideradas como tão próximas e íntimas e obtidas através de uma radical mas inexplícita e heterodoxa “observação participante” só parecia ser permissível tendo em vista a densidade do material assim obtido, mesmo que à custa de uma reflexão constante sobre as peculiaridades de uma pesquisa desse tipo. (DUARTE & GOMES, 2008, p.32).

Durante a pesquisa descobriu-se uma comunidade virtual<sup>2</sup>, cujos participantes eram membros de famílias que viveram nas diversas colônias da São Martinho. Alguns testemunhos e fotos foram retirados dessa comunidade, que serviu também de base para que se localizassem potenciais entrevistados.

A receptividade, aliás, não se restringiu apenas aos entrevistados, estendeu-se à empresa. Ser membro de determinada família tornou possível ao pesquisador o contato com trabalhadores remanescentes das famílias também *dentro* da instituição, e o acesso garantido por esta dissipou o temor por parte dos trabalhadores em participar das entrevistas.

A despeito dos aspectos positivos para a realização da pesquisa, é inegável que o restabelecimento dos contatos outrora vivenciados trouxe também certa dose de reflexão a respeito de minha própria trajetória. Ao mesmo tempo em que *conversava e proseava* como se fosse um “igual”, era presente a sensação de também ser visto, muitas vezes, como um *outro*, que “não passou pelo que eles haviam passado”. Algumas vezes tivemos a sensação de que essa “não-vivência” dentro da usina, como trabalhador – substituída pela persistência de

---

<sup>2</sup> Trata-se da comunidade virtual “Morei na Usina São Martinho...” <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=22473596> Acessos realizados entre agosto e setembro de 2010.

meu pai e família para que eu simplesmente estudasse – era vista tanto com admiração como estranhamento. Os pensamentos que a partir disso brotaram provocaram reminiscências, positivas e negativas, talvez melhor entendidas quando, mais uma vez, observamos alguns relatos de Bourdieu (2005), quanto à sua trajetória.

“Todavia, eis a prova de que o trajeto heurístico também tem algo de um percurso iniciático pela imersão total e pela felicidade dos achados que lhe é concomitante, sucede uma reconciliação com coisas e pessoas das quais insensivelmente me afastara por conta do ingresso em outra vida e as quais a postura etnológica obriga naturalmente a respeitar, os amigos de infância, os parentes, suas maneiras, suas rotinas, seu sotaque. É toda uma parte de mim que é devolvida, essa mesma pela qual eu me ligava a eles e a qual também deles me afastava, porque eu só podia negá-los dentro de mim ao renegá-los, na vergonha deles e de mim mesmo. O retorno às origens faz-se acompanhar de um retorno, embora controlado, do que fora recalçado. (BOURDIEU, 2005, p. 90).

Por fim, tivemos livre acesso a uma série de registros fotográficos cedidos pelas famílias e pelas empresas que diretamente associaram-se à história da Usina São Martinho. Tais registros ilustram o trabalho, servindo para recriar visualmente espaços que já se desarticularam e que foram o palco principal para a ocorrência de uma série de relações de dominação, subordinação, nas comunidades que descrevemos na pesquisa.

Não se pretende, entretanto, utilizar-se dessas fotografias – principalmente daquelas em que trabalhadores e famílias são retratados – como representações do real. Insiste-se: são apenas recriações visuais de determinados palcos, outrora existentes. Assim sendo, segundo Martins (2008)

A fotografia não documenta o cotidiano. Ela faz parte do imaginário e cumpre funções de revelação e ocultação da vida cotidiana. Portanto, as pessoas não são fotografadas representando-se na sociedade e representando-se para a sociedade. A fotografia documenta, como atriz, a sociabilidade como dramaturgia. Ela é parte da encenação. Ela reforça a teatralidade, as ocultações, os fingimentos. Traz dignidade à falta de dignidade, ao simplismo repetitivo da vida cotidiana. As pessoas se mostram representando, mas recorrem constantemente à fotografia para mostra-se como terceira pessoa, a verdadeira, a que não está ali na cena, mas que está na foto. A fotografia “conserta” o fato de que na vida cotidiana a *apresentação* social desmente a representação social. Ela é o rodapé esclarecedor da compostura, do decoro. (MARTINS, J. S. 2008, p.47).

Quando os padrões de resposta se tornaram mais ou menos comuns, no sentido de demonstrar as relações sociais existentes, o espaço da moradia e a relação com a empresa, passamos para a sistematização da informações.

### **Da estrutura do texto**

A presente tese está dividida em quatro capítulos.

O primeiro trata dos processos históricos que resultaram no que hoje chamamos de “Usina São Martinho”. Aborda desde o período de expansão do café, passando pelo momento em que se institui uma policultura, acompanhado por um processo de fragmentação da propriedade, e que culmina na inserção da cana-de-açúcar como cultura predominante. Partimos do momento em que a referida propriedade “muda de donos” e inicia sua saga em direção à produção de açúcar e álcool. Pudemos associar a usina em questão a todos os processos vivenciados pelo setor, inserindo, paulatinamente, as memórias que os trabalhadores residentes nas colônias possuíam sobre determinados eventos, cruciais para a consolidação enquanto usina de açúcar e álcool. Além de nossa vinculação com o objeto, cabe destacar que a escolha desta usina é representativa pela sua magnitude tanto na época da fazenda de café, quanto na atual conjuntura, em que desponta como a maior produtora mundial de açúcar e álcool.

No segundo capítulo falamos especificamente das colônias, em uma abordagem dupla. Tratamos da trajetória político-institucional que culminou na constituição das colônias dentro de fazenda, como modelo que melhor se assentava às necessidades do café então em expansão. Neste ponto, destaca-se a participação da família até então proprietária da Fazenda São Martinho na constituição desses arranjos, articulados para o recebimento principalmente de trabalhadores imigrantes. Descrevemos não apenas a estruturação física das colônias na Usina São Martinho como também demos início à descrição das relações sociais que ali se estabeleciam, num universo triplo: moradores e outros trabalhadores, moradores e patrões e, por fim, moradores e moradores. Caracterizamos não apenas as moradias em si, mas também toda a infraestrutura existente, como escola, sistema de atendimento médico, lazer etc. Nesse ponto, e na observação que ali se erigiu principalmente na relação entre moradores das colônias e usineiros, aproximamos nossa análise àquilo que Lopes (1988) chamou de “*Sistema Paulista*”, ao se referir a famílias da mesma condição em Pernambuco. Segundo o autor, o referido sistema, além da conjugação fábrica-moradia,

“[...] aponta para uma estrutura de relações que se estabelece, no caso da fábrica e da vila operária de Paulista, envolvendo sob um mesmo controle centralizado a produção fabril, o domínio da moradia e da cidade, a produção agrícola da retaguarda territorial da fábrica e a circulação mercantil dos bens de consumo dos operários sob a forma de uma feira administrada. Além disso, esta estrutura de relações sociais contém a promoção e administração de atividades médicas, religiosas e recreativas, e também uma numerosa milícia

particular garantindo o “governo local de fato” da *companhia* sobre estas múltiplas atividades. (LOPES, J.S.L., 1988, p. 21).

Embora a amplitude do *Sistema Paulista* não se aplique no caso estudado, diversos itens associados ao *controle da moradia e da cidade* e à *estrutura de relações sociais* se fazem presentes nesse capítulo, momento em que também discutimos as intrínsecas relações entre Usina e a cidade de Pradópolis.

Em nosso terceiro capítulo privilegiamos os relatos orais, que descreverão as trajetórias das famílias que tiveram – ou ainda têm – sua história geracional associada à Usina São Martinho. Assim como no trabalho de Lopes (1988, p. 33), em nosso caso, os trabalhadores consideram-se “detentores da história local”. Observa-se, neste capítulo, não apenas uma narrativa da trajetória da família em si, mas a percepção desses trabalhadores quanto ao relacionamento com a empresa e as transformações que nela ocorreram. Embora realizamos a síntese de algumas famílias, o capítulo, em grande parte, é ocupado com a descrição da trajetória de uma família, que revela o caráter de ascensão dentro da empresa.

Finalmente, em nosso quarto e último capítulo, discutimos a funcionalidade da moradia e das contrapartidas enquanto estruturas de controle e dominação, e a maneira como os trabalhadores percebiam esse processo. Tratamos da racionalização dos processos produtivos, discutindo ainda a interação existente entre patrões e empregados, as ações dos patrões, a dificuldade de transmissão dos valores de uma geração à outra, bem como o processo de reestruturação produtiva que fez com que o modelo específico da usina São Martinho desaparecesse. A aplicação das entrevistas e suas respectivas transcrições nos permitiram organizar as representações em categorias significativas, nas quais a visão positiva ou negativa do trabalhador e família para com a empresa do modo de vida nas colônias, da relação com os patrões e do desaparecimento dessa constituição é altamente variável conforme variantes associados à idade, ao sexo, ao cargo ocupado, ao ingresso dos filhos etc. A nostalgia dos “tempos idos” tende a ser mais presente e *agradável* nos mais velhos que ali se aposentaram, e que viram seus filhos ingressarem na empresa. É ligeiramente diferente nesses filhos, que entraram na empresa, e que tiveram sua infância nas colônias. E é mais diferente ainda quando esses filhos de moradores ascenderam hierarquicamente na empresa e efetivamente se relacionaram com os patrões.

## 1. A EMPRESA E O TRABALHO: AS MUDANÇAS

A *Usina São Martinho* é uma processadora de açúcar e álcool situada na cidade de Pradópolis, região de Ribeirão Preto, nordeste do estado de São Paulo.

No setor, é considerada uma das maiores empresas do mundo, fazendo parte de uma companhia de capital aberto – *Grupo São Martinho S.A.* – que envolve ainda outras duas unidades processadoras: *Usina Iracema*, na cidade de Iracemápolis, região de Piracicaba, também estado de São Paulo e a *Usina Boa Vista*, na cidade de Quirinópolis, estado de Goiás, cujas atividades produtivas foram iniciadas em 2008.

O Grupo São Martinho conta ainda com uma empresa de biotecnologia, a *Omtex*, em Iracemápolis, um escritório de negócios, em São Paulo capital, responsável pelas relações com o mercado e pela gestão financeira e pelo planejamento econômico do grupo e um *Centro de Serviços Compartilhados*, em Pradópolis, responsável pela centralização das atividades administrativas de suprimentos, controladoria, financeiras, de recursos humanos, informática e jurídica.<sup>3</sup>

Conjuntamente, na safra 2008-2009, o Grupo São Martinho atingiu o recorde de processamento de 12 milhões de toneladas de cana, que resultaram na produção superior de 674 milhões de litros de álcool e em mais de 555 mil toneladas de açúcar<sup>4</sup>.

Unitariamente, a Usina São Martinho tem processamento anual médio em torno de 7 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, e capacidade total de produção de 500 mil toneladas de açúcar e 300 milhões de litros de álcool. Anualmente, é responsável também pela cogeração de energia elétrica de 15 mil MW/h. Na safra 2008/2009, porém, atinge o processamento recorde de 8.004.221 toneladas de cana-de-açúcar, 445.903 toneladas de açúcar e 411.991.000 litros de álcool, o que a colocou na liderança do *ranking* nacional de produção.<sup>5</sup>

Conta, atualmente, com algo em torno de 4000 funcionários, número que vem se estabilizando tanto na safra quanto na entressafra.

Distanciando-se de uma tendência histórica marcante no setor, a Usina São Martinho apresenta 90% de mecanização de sua colheita, sendo que em 85% de sua área plantada não é realizada a queima da palha da cana-de-açúcar.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Conforme dados da Empresa. Disponível em <http://www.saomartinho.ind.br>. Acesso em 08/07/2009.

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Conforme dados da Única - *União da Indústria de Cana-de-Açúcar* – Órgão de grande representatividade do setor. Disponível em <http://www.unica.com.br>. Acesso em 08/07/2009.

<sup>6</sup> Idem

## 1.1 Da produção de café à implantação da cana-de-açúcar

Se hoje a Usina São Martinho se notabiliza pela produção de açúcar e álcool e implantação de modernos procedimentos de gestão da produção e do trabalho, seu início, assim como tantas outras usinas localizadas na região de Ribeirão Preto, associa-se, diretamente à expansão do café, produto de grande importância na economia nacional a partir da segunda metade do século XIX.

No período compreendido entre 1850 a 1889, a fronteira do café espalhou-se para o norte de Campinas, chegando às terras virgens de municípios como Limeira, Rio Claro e Araraquara, e, mais tarde, de Ribeirão Preto, o “Eldorado” do café. (LEVI, 1974, p.158).

O início da ocupação da região<sup>7</sup> onde futuramente se constituiria a Usina São Martinho remonta a meados do Século XIX, mais especificamente ao ano de 1865, com a formação da fazenda de café *Santa Maria*, de propriedade do *capitão* Gabriel Diniz Junqueira.

Presume-se que a fazenda mais antiga de café em terras de Sertãozinho tenha sido a fazenda Santa Maria (atual São Martinho). Foi aberta pelo Capitão Gabriel Junqueira antes de 1870 pois deixou, por ocasião de seu falecimento em 1873, perto de 70.000 pés de café já formados, que chegaram a produzir naquela época 400 arrobas por mil pés. (FURLAN JUNIOR, 1956, p. 77. Citado por IANNI, 1984).

Em 1885, a fazenda Santa Maria é vendida para o Dr. Rodrigo Pereira Barreto, que muda o nome da fazenda para *El Dorado*, dando prosseguimento à produção cafeeira<sup>8</sup>.

Remonta ao ano de 1877 a visita realizada na fazenda El Dorado por Martinho da Silva Prado Júnior, de tradicional família paulista, possuidora de outras duas fazendas na mesma região – Albertina e Guatapará – bem como a primeira tentativa de compra desta propriedade, o que somente se concretizaria em julho de 1889.

Segundo Levi:

---

<sup>7</sup> Originalmente a propriedade que se constituirá a Fazenda São Martinho pertencia ao Município de Sertãozinho. Posteriormente a região passará a ser administrada pelos Municípios de Jaboticabal, Guariba e, a partir de 1960, pelo recém-criado Município de Pradópolis.

<sup>8</sup> As informações constantes neste pequeno parágrafo remontam a três fontes principais: *Guariba – 100 Anos*. Ana Luiza Martins, organizadora. São Paulo: Prefeitura Municipal de Guariba, 1996. Obra em comemoração ao centenário do Município de Guariba; *Pradópolis Hoje*, Revista da Prefeitura Municipal desta cidade, de dezembro de 1988 e, finalmente, à cópia de um manuscrito, localizado na Biblioteca Municipal de Pradópolis, intitulado *Pradópolis Esboço*, de autoria desconhecida. As informações constantes nestas três fontes se corroboram.

Em 1889, os Prado adquiriram sua maior plantação, “São Martinho”, no município de Ribeirão Preto. Descrevendo a plantação do modo costumeiro, como um colosso fascinante como nenhum outro da província, Martinico convenceu Martinho a adiantar sua herança e colocar dinheiro adicional para comprá-la. Martinho, Martinico e Antonio tornaram-se sócios em “São Martinho”, que era a segunda maior plantação de café do Brasil, e a maior em um único bloco de terra. Medindo perto de 14.000 alqueires, “São Martinho” foi comprada por 600 contos e chegou a ter 3.400.000 pés de café. (1977, p. 167).

Já com 70 mil pés de café, a fazenda é comprada por Martinho da Silva Prado e seus dois filhos: Martinho da Silva Prado Júnior (ou Martinico) e Antônio da Silva Prado, antigo Conselheiro do Império, passando a propriedade a se chamar, desde então, *Fazenda São Martinho*.

Pouco tempo após sua fundação, foi organizada uma firma comercial – Veridiana Prado & Filhos – que, mais tarde, com o assombroso desenvolvimento que se vinha notando, se transformou em sociedade anônima – Companhia Agrícola Fazenda São Martinho – sendo seus acionistas os sócios da firma Prado, Chaves & Companhia. (SOUSA, 1950, p. 60).

Do momento da compra até os anos que se seguiram a Fazenda São Martinho - “gema das propriedades dos Prado” - expandiu rapidamente seus cafezais.

Entre 1889 a 1899 foram plantados 1.268.000 novas mudas de café com trabalho imigrante, através de empreiteiros italianos (LEVI, 1977, p.261). Entre 1900 e 1911, por proibição Estadual a fim de se salvaguardar o preço do café, nada é plantado. Em 1911, retoma-se o plantio, realizado agora pelos próprios colonos, atingindo-se a marca de 3.500.000 pés de café<sup>9</sup>, o que colocava a agora *Companhia Agrícola Fazenda São Martinho* como a segunda maior produtora mundial de café.

São Martinho só foi menor do que a Fazenda Dumont, em Ribeirão Preto, com cinco milhões [de pés de café]. Mas na verdade foi ainda maior, por que constituía um bloco único – o maior cafezal que até hoje existiu. Suas lavouras produziam a média de 285 mil arrobas por ano, ou 71 mil sacas, aumentando cada vez mais a fortuna de seus proprietários. Era uma verdadeira maravilha. (O Estado de São Paulo, 10 de março de 1950. Citado por SOUSA, 1950, p. 64).

---

<sup>9</sup> Conforme *Companhia Prado Chaves Exportadora* – 1887 – 1947, p. 42. Furlan Júnior (1956, p. 77), por outro lado, aponta para o ano de 1905 o momento em que se atinge a marca de 3.500.000 pés de café.



**Foto 1** – Entrada principal da Fazenda São Martinho.

Os cavalos rigidamente posicionados ao longo da cerca; as carroças que se perdem ao longe, com seus condutores certamente usando suas melhores roupas servem para demonstrar a “grandiosidade e organização” da fazenda, que à época já possuía o maior cafezal contínuo do mundo, e mais de 4 mil moradores. 1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

Em 1908, por 5.000 contos, a Companhia Agrícola Fazenda São Martinho é incorporada pelo *Grupo Prado Chaves*, tendo como presidente o Conselheiro Antônio Prado (LEVI, 1974, p. 262).

O grupo Prado Chaves foi fundado em 1887. Consistia numa sociedade que envolvia a participação de diversas famílias tradicionais paulistanas<sup>10</sup>. O grupo era constituído por duas empresas: Prado Chaves & Cia., que, em 1909, além da Fazenda São Martinho, chegou a ser proprietária de outras 13 fazendas de café; e Cia. Prado Chaves Exportadora, que atuava no ramo de exportação do café. Em 1913, a Cia. Prado Chaves Exportadora foi responsável por

<sup>10</sup> As conexões familiares que levaram à formação da Prado Chaves são esmiuçadas na obra de Grieg (2000, p. 75-77), que aponta para estas sociedades como algo comum dentro do universo das relações comerciais do setor cafeeiro do início do século XX.

16,82% da exportação geral do porto de Santos, batendo, em 1919, o recorde mundial de exportação de café.<sup>11</sup>

Como resultado dessa negociação – que efetivamente irá proporcionar capitais e a inserção de um modelo de gestão mais profissional – e da própria expansão dos cafezais, diversas construções são realizadas com vistas a subsidiar a produção cafeeira e outras que se seguirão<sup>12</sup>.

Antes disso, contudo, em 1901, sob a também presidência do Conselheiro Antônio Prado, a Cia. Paulista de Estradas de Ferro inaugura um ramal ferroviário na Fazenda São Martinho, com vista ao escoamento da produção cafeeira para o Porto de Santos.

Em 27 de Setembro de 1.901, a Cia. Paulista inaugura o trecho ferroviário, que, partindo de Rincão vai até Martinho Prado, passando por terras adquiridas pela Companhia Paulista, quando estabelecera uma linha de vapores que partia de Porto Ferreira indo até o Porto dos Negros (Pontal). A família Prado seria amplamente beneficiada, pois às margens do Rio Moji-Guaçu, tinha inúmeras propriedades. (CAPALBO, 1978, p. 464).

Além da casa sede, dos terreiros e de outras instalações típicas de uma fazenda de café, das moradias dos trabalhadores, estalagens, farmácia e ramal ferroviário, a Fazenda São Martinho chegará a dispor de clube esportivo para seus trabalhadores e cinema para 500 pessoas (SOUSA, 1950, p. 42). “Era uma unidade de produção com vida própria, com teatro, banda de música, farmácia, médico residente, assistência dentária, escolas para 160 crianças, quatro professores e até jornal.” (MARTINS, A.L. 1996, p. 29).

O investimento na propriedade, todavia, era uma característica intrínseca da própria produção cafeeira, que a despeito da terra barata para onde se expandia – no caso o Oeste Paulista – dependia de todo um desenvolvimento infraestrutural com objetivo de manter o valor da propriedade. Nas palavras de Dean (s/d):

O cafeicultor era obrigado a reinvestir em novas propriedades se não quisesse ver declinar sua fortuna real. Para realizar, todavia, o desenvolvimento de terras além das áreas consolidadas, fazia-se mister uma verdadeira promoção imobiliária, no sentido mais lato, e em escala grandiosa. Isso significava estradas de ferro, urbanização, serrarias, e ondas sucessivas de sertanistas, trabalhadores assalariados e negociantes. As repetidas deslocações da “casa grande” devem ter enfraquecido a identificação do fazendeiro com a fazenda. O

---

<sup>11</sup> Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda. Disponível em <http://www.pradochaves.com.br/v2/marca.htm>. Acesso em 07/07/2009. A Prado Chaves ainda existe, atuando hoje, entretanto, no ramo de gerenciamento de arquivos e sistemas.

<sup>12</sup> O trabalho de Dean, *A industrialização de São Paulo*, especificamente o Capítulo III: “Origens sociais: A burguesia rural” é significativo para demonstrar o caráter empreendedor dos proprietários rurais, bem como suas “coligações” tanto com o Estado, quanto com o desenvolvimento industrial e comercial urbano.

passado ficava centenas de quilômetros para trás; o futuro, seu ou de seu filho, ainda estava mais à frente, pois uma propriedade coberta de cafeeiros de trinta anos não passaria de magra herança. (DEAN, S/D, p. 50).

Segundo portfólio da Companhia Prado Chaves Exportadora de 1947, o ano de 1911 marca o início do desenvolvimento mais significativo da Companhia Agrícola Fazenda São Martinho. Conforme a publicação:

Nos seus pastos alimenta cerca de 3.200 cabeças de gado, a maior parte mestiços de Hereford; 1.000 cabeças de porcos mestiços de Douroe-Jersey; cerca de 300 equídeos – Serraria, oficinas de carpintaria fabricam e concertam (sic) as carroças, os auto-caminhões, automóveis e tratores. O seu Armazém supre a quasi 4.000 almas (sic); padaria, açougue, fábrica de sabão, etc. (p.42).

No entanto, pode-se afirmar que o início do processo de decadência da produção cafeeira na Fazenda São Martinho ocorre especificamente no ano de 1918, quando uma intensa geadada entre os dias 24, 25 e 26 de junho desse ano destrói “um milhão e meio de arbustos em plena maturidade.”<sup>13</sup>

Com o declínio da produção cafeeira – que atinge seu ápice com a crise mundial de 1929 – a Companhia Agrícola Fazenda São Martinho – pertencente a já citada Empresa *Prado Chaves* (cujos principais acionistas ainda eram da família Prado) – vai sendo radicalmente reduzida de seus 28 mil hectares em 1907, para algo em torno de 5 mil hectares ao final da década de 1930<sup>14</sup>. Se em 1907 a referida fazenda possuía 3.400.000 pés de café, em 1924 terá 2.704.000 e, em 1933, 2.500.000.<sup>15</sup>

Se a propriedade cafeeira originalmente se constitui com base no latifúndio, é interessante observar que a partir da Crise de 1929 assiste-se na região de Ribeirão Preto a um processo de desconcentração territorial. Diversas famílias, muitas das quais de origem italiana, adquiriram, através da compra, terras outrora pertencentes a diversas fazendas, entre elas a Fazenda São Martinho, continuando em muitos casos a cultura do café.

Nesse sentido, Bacellar (1999, p.150) afirma que “[...] com a quebra de 1929, muitos estrangeiros ou seus descendentes tiveram acesso a parcelas mais significativas de terra, inclusive pela compra a antigos cafeicultores em dificuldades financeiras”. Foi o que parece ter ocorrido com a Fazenda São Martinho, que em 1929 é loteada.

<sup>13</sup> Fonte O Estado de São Paulo, 10 de março de 1950. Citado por SOUSA, 1950, p. 64. A referência a esta geadada e os efeitos provocados na região de Sertãozinho (o Segundo Oeste Paulista) também é localizada na obra de Ianni (1976, p.19).

<sup>14</sup> Segundo o Manuscrito, à extensão da Fazenda São Martinho.

<sup>15</sup> Fonte: *O café. Estatística de Produção e Comercio*. Citado por Bacellar (1999)

Pode-se dizer que foi o maior negócio já registrado nesta região, considerado no seu conjunto, por causa de suas formidáveis repercussões econômicas. Basta dizer que ninguém perdeu. Nove mil alqueires foram retalhados em cerca de quatrocentos lotes, variando de dói e meio a 400 alqueires.[...] Hoje pode avaliar-se o resultado dessa operação.[...] Quatrocentos proeminentes-compradores viram suas glebas súbitamente valorizadas, o preço médio do alqueire, de dois a três mil cruzeiros, pulando para a casa dos dez e doze mil. Muita sólida fortuna teve comêço na fragmentação de S. Martinho, por que as colheitas do primeiro ano foram suficientes para o pagamento da compra na sua totalidade. (O Estado de São Paulo, 10 de março de 1950. Citado por SOUSA, 1950, p. 64-65)

O acesso às terras da São Martinho, entretanto, não foi fomentado mediante aquisição monetária. Duas propagandas realizadas pela “Companhia Agrícola Fazenda São Martinho” no jornal “Folha da Manhã”, caracterizam bem a maneira como se deu esse processo de transferência de terras a pequenos produtores.

O primeiro anúncio<sup>16</sup> dizia o seguinte:

COMPANHIA AGRÍCOLA  
FAZENDA SÃO MARTINHO  
LOTES DE 10 MIL PÉS DE CAFÉ, CASA  
E MAIS 4 ALQUEIRES DE TERRA  
DE CULTURA FORMANDO UM SÓ  
BLOCO. VENDE-SE A PRAZO DE 10 ANNOS.  
Sem entrada inicial. Sem prestações a dinheiro.  
Sem juros.  
PAGAMENTO  
unicamente realizado com PARTE  
DO PRODUTO DAS COLHEITAS.  
PARA MAIS INFORMAÇÕES DIRIGIR-SE À  
FAZENDA SÃO MARTINHO  
ESTAÇÃO MARTINHO PRADO  
Linha Paulista

O segundo anúncio<sup>17</sup>, mais específico, já retratava certo sucesso na prática da empresa. Seu texto propagandeava

COMPANHIA AGRÍCOLA  
FAZENDA SÃO MARTINHO  
AGRICULTORES:  
Entregando 60% de sua co-  
lheita de café, durante 10 annos,  
uma família de lavradores se tor-  
nará proprietária de UM LOTE  
COM 10MIL PÉS DE CAFÉ,  
CASA E MAIS 4 ALQUEIRES  
DE TERRAS DE CULTURA.  
Se a produção do lote compra-

<sup>16</sup> *Folha da Manhã*. São Paulo, 1º de abril de 1933. Capa.

<sup>17</sup> *Folha da Manhã*. São Paulo, 6 de maio de 1933. p. 2.

do fôr superior á média dos últimos 5 annos,o comprador pagará seu lote antes do prazo de 10 annos.

Durante o mes de Abril collocamos MAIS DE UM MILHÃO DE PÉS DE CAFÉ e dispomos ainda de lotes.

PARA MAIS INFORMA-  
ÇÕES DIRIGIR-SE À  
FAZENDA SÃO MARTINHO  
ESTAÇÃO MARTINHO PRADO  
(Linha Paulista)

Sobre esse processo de fragmentação, o Manuscrito localizado na Biblioteca Municipal de Pradópolis afirma em sua página 10:

No auge da grande crise econômica mundial que culminou em 1929, e que atingiu duramente o café, a fazenda São Martinho lotearia oito mil alqueires ou dezenove mil hectares, de sua propriedade. Os compradores iriam pagar suas dívidas pela compra, com o próprio produto da terra: o café. Talvez uma medida paliativa, para evitar as despesas do custeio, mas conservar o produto para uma possível melhora em sua comercialização.

Ao mesmo tempo em que a Fazenda São Martinho reduziu seu espaço autônomo de produção, chegando, segundo o manuscrito, a uma extensão de apenas 2.500 hectares, correspondente a suas duas sedes, ela diversifica suas culturas. Datam desta época, final dos anos de 1920 e meados dos anos de 1930, a tentativa de inserção de outras lavouras em escala comercial, como o milho, a laranja – que chega a possuir 40 mil pés – e, com resultados mais significativos, o algodão, em 1934, e, a partir de 1947, a cana-de-açúcar. A diversificação também ocorrerá nos lotes de terra outrora pertencentes à fazenda São Martinho. Mais uma vez recorrendo ao manuscrito: “Nesses lotes se intensificou as culturas de algodão e cereais, que muito ajudaram na recuperação econômica da região.” (p.10)

A fragmentação da propriedade agrícola e a diversificação de produtos não foram fatos exclusivos da região da Fazenda São Martinho. Segundo Lopes (1976, p.9), por exemplo, diante da crise do café, outras atividades começam a ser desenvolvidas, entre elas, a pecuária e a produção algodoeira. Stolcke (1986, p.105), de maneira mais pormenorizada, aponta que tal fragmentação e diversificação variaram muito conforme a “idade e rendimento dos cafezais”. A autora aponta as regiões em que tais processos foram mais intensos, quais culturas foram inseridas, bem como aquelas regiões em que a propriedade cafeeira praticamente manteve-se inalterada.

Para autores como Ianni (1976), não se pode atribuir apenas à crise de 1929 o início do processo de diversificação das culturas na região de Sertãozinho, onde se localizava a Fazenda São Martinho. Para o autor, a ocorrência de diversos fatores – muitos deles de ordem

natural – deveria ser levada em consideração conjuntamente, no sentido de se entender tal diversificação. Em suas palavras:

Depois da grande geada de 1918, as secas de 1924 e 1926 mostraram aos cafeicultores grandes, médios ou pequenos, que era necessário prosseguir na diversificação das atividades produtivas. Era necessário diversificar ou mudar as aplicações dos seus capitais. É claro que a grande crise econômica mundial iniciada em outubro de 1929 foi um acontecimento crucial, no processo de diversificação das atividades produtivas no campo. Mas é importante reconhecer que essa crise correspondeu a um momento – decisivo é verdade – de uma cadeia de crises provocadas pela superprodução, a geada, a seca e o empobrecimento das terras. Nessas condições é que surgem e desenvolvem-se as culturas algodoeiras, cítricas, de cana-de-açúcar e outras. (IANNI, 1976, p. 19-20).

Dentro da perspectiva de diversificação de culturas, a produção de algodão será a mais significativa, tanto no estado de São Paulo, quanto na própria região na qual se localizava a Fazenda São Martinho.

Embora a produção cafeeira tenha se mostrado notadamente resistente à crise de 1929, as culturas se diversificaram em São Paulo na década de 30. Entre 1930-1931 e 1937-1938, a produção de algodão se multiplicou vinte vezes (STOLCKE, 1986, p. 108).

Na Fazenda São Martinho, tal produção estender-se-á a 400 alqueires, ou 1.500 hectares, e será seguida pela instalação de máquina de beneficiamento que processará o algodão tanto da fazenda quanto de terceiros.

Como decorrência do sucesso do empreendimento, praticado também em outras fazendas do grupo, em 1943 o Grupo Prado Chaves funda a “Cia. de Armazéns Gerais Prado Chaves”. Em 1944, a companhia adquiriu 14.500 metros quadrados próximo ao centro de São Paulo, espaço voltado à armazenagem, principalmente, do algodão que supria as indústrias de fiação e tecelagem paulistas<sup>18</sup> e que se originava, fundamentalmente, nos algodoads da Fazenda São Martinho.

A inserção do cultivo de algodão na Fazenda São Martinho e em outras fazendas da Prado Chaves significou importante estratégia de diversificação, anterior, ressalte-se, à própria crise de 1929, conforme atestam tanto Ianni (1976) e a própria Foto 2, a seguir, datada de 1926. Mais do que isso, a inserção da produção algodoeira trouxe à empresa possibilidade de expansão de negócios na capital paulista, com a criação da companhia de armazéns.

---

<sup>18</sup> Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda. Disponível em <http://www.pradochaves.com.br/v2/marca.htm>. Acesso em 08/07/2009. Informações também presentes em SOUSA, 1950, p. 62.



**Foto 2** – Funcionários da Cia Agrícola Prado & Chaves supervisionam a lavoura de algodão da Fazenda São Martinho.

Pode-se dizer que o algodão constituiu o segundo produto mais rentável da história da São Martinho. Note-se a gravata nos funcionários “mais graduados” da empresa.

1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

A importância desse produto, como também sua prevalência em grandes propriedades, é atestada ainda por Stolcke (1986), que afirma:

[...] “o deus número dois do Brasil” como veio a ser conhecido o algodão, incrementou a capacidade de resistência dos cafeicultores frente à queda vertical dos preços do café. O algodão ofereceu aos cafeicultores a oportunidade de transferir terras cultivadas com café de baixo rendimento para essa cultura. De fato, nos anos 30, as culturas comerciais para exportação continuaram a ser produzidas predominantemente em grandes propriedades. (STOLCKE, 1986, p. 114).

No caso da cana-de-açúcar, pode-se afirmar que a introdução desta lavoura foi uma tendência que se verificou não só na Fazenda São Martinho, mas também em grande parte do estado de São Paulo, principalmente a partir dos anos de 1930.

Nessa perspectiva, segundo Alves (1991), a lavoura de cana-de-açúcar surgirá enquanto cultura economicamente viável a partir da crise de 1929. Ainda consumidor do açúcar nordestino, o estado de São Paulo vê, na introdução dessa lavoura, alternativa plausível de estabilidade – haja vista a criação do IAA (Instituto do Açúcar e do Alcool), em 1933, e de

sua atuação como regulador e incentivador do setor – em detrimento ao café, produto historicamente mais suscetível às oscilações no mercado internacional.

O Instituto do Açúcar e do Alcool, criado no governo Vargas, tinha por objetivo o incentivo da produção e do consumo, através da regulação do mercado pelo Estado desses produtos. De forma geral, pode-se dizer que sua principal estratégia de regulação dava-se através da fixação de cotas produção.

Para Scopinho (1995), o IAA

[...] disciplinou relações, conflituosas, diga-se de passagem, entre usineiros e fornecedores de CNA, implantando medidas, na forma de leis, que tiveram o poder de estabilizar a produção, estabelecendo cotas para os produtores, critérios de definição de preços, pesagem, fiscalização, assistência técnica, jurídica, financeira e social, entre outras disposições, até sua extinção em 1990. (SCOPINHO, 1995, p. 52)

Ainda em relação a essa mudança de cultivos agrícolas no estado de São Paulo, advinda da crise de 1929, Alves (1991) sintetiza que:

A cana-de-açúcar se expandirá, a partir de 30, nas antigas áreas de café, alcançando no final da década mais de 100 mil hectares plantados no Estado e já se equiparando em magnitude com a produção de Pernambuco. [...] Os fazendeiros do café encontraram no açúcar a cultura capaz de proporcionar a rentabilidade sem os riscos das bruscas oscilações de preço no mercado internacional. Ao mesmo tempo, a fertilidade relativa das terras paulistas será um atributo adicional para garantir a rentabilidade desejada, comparativamente a outras regiões produtoras de solos mais pobres. (ALVES, 1991, p.17-18).

Outra razão para que São Paulo optasse pela substituição da produção cafeeira para a cana-de-açúcar dirá respeito à 2ª Guerra Mundial. Neste conflito, não apenas haverá uma retração do mercado internacional – o que afetava diretamente a produção nordestina – mas também uma dificuldade muito grande do abastecimento interno do açúcar, visto que a região Centro-Sul era também abastecida com açúcar nordestino através da navegação de cabotagem.

A Segunda Guerra Mundial irá provocar sérias dificuldades às exportações brasileiras de açúcar. Dificuldades provocadas pelo fato dos principais países importadores estarem envolvidos no esforço de guerra e, portanto, estarem priorizando o gasto com armamentos, e pelo fato do comércio internacional sofrer as perdas decorrentes dos torpedeamentos de embarcações de carga. A ameaça de torpedeamento prejudicará inclusive o comércio de cabotagem do Brasil, principal meio de transporte interno do período, prejudicando o abastecimento interno. Nesta época o açúcar nordestino era em grande parte

responsável pelo abastecimento do centro-Sul, que sobre escasseamento do produto, provocando filas e uma demanda insatisfeita. (ALVES, 1991, p.18).

Tal argumentação também é corroborada por Szmrecsányi e Moreira (1991), os quais afirmam que, em decorrência da 2ª Guerra Mundial:

Uma boa parte do comércio interno de mercadorias entre o norte e o sul do país ainda era feita por seu intermédio (navegação de cabotagem), e um dos produtos mais afetados pela guerra submarina foi precisamente o açúcar, cujo abastecimento interno dependia fundamentalmente da produção nordestina, enquanto que os seus principais centros consumidores se achavam localizados no Centro-Sul, mais particularmente nas cidades dos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Um dos primeiros e principais efeitos do conflito foi o de ter cortado o país em duas partes, com uma vendo-se repentinamente à frente de uma grande superprodução de açúcar, e a outra passando a sofrer uma crescente escassez do mesmo produto. Essa demanda insatisfeita dos principais centros consumidores criou as condições necessárias para a expansão da produção de açúcar em regiões que anteriormente o importavam de outras, basicamente do Nordeste. E foi essa expansão dos anos da Segunda Guerra que deu origem à definitiva transferência do eixo da produção canavieira e açucareira para os Estados do sudeste do Brasil, uma transferência que só chegou a se completar de fato na década de 1950, mas que já podia ser percebida ao término do conflito.

Seja como for, observa-se que a possibilidade da implantação da cana-de-açúcar no estado de São Paulo estabelecia-se por três fatores, a saber: a conjuntura internacional<sup>19</sup>, a demanda interna local e, finalmente, o protecionismo estatal.

No caso específico da Fazenda São Martinho, entretanto, há que se considerar ainda o caráter empresarial e profissional de sua gestão. Ainda que a administração dessa fazenda resida em figuras da família Prado, como Martinho Prado Júnior, Antônio Prado e descendentes, grande parte dos investimentos advinha de uma empresa, cuja gestão era profissional. A escolha por culturas mais atraentes, de acordo com as oscilações do mercado internacional, o desmembramento da propriedade que há pouco nos referimos são exemplos de percepção e ação não do *fazendeiro local*, mas de uma empresa – no caso a Prado & Chaves – que estava, por assim dizer, em conexão com uma conjuntura muito mais ampla e perceptível.

A diversificação de produtos, o desmembramento da propriedade, a introdução da produção algodoeira e, enfim, a passagem para a produção de açúcar e álcool só se tornaram

---

<sup>19</sup> Para uma abordagem mais específica sobre as oscilações do mercado internacional e conseqüentemente as possibilidades de expansão do açúcar brasileiro ver RAMOS, Pedro. “Os mercados mundiais de açúcar e a evolução da agroindústria canavieira do Brasil entre 1930 e 1980: do açúcar ao álcool para o mercado interno” In *Economia Aplicada* vol.11 nº.4. Ribeirão Preto Outubro/Dezembro de 2007.

possíveis por essa gestão *profissional, capitalista*, o que certamente contrasta com a visão tradicional de retrocesso e estagnação associada àquele setor.

Em discussão sobre o processo de industrialização de São Paulo, Dean (S/D) aponta para o fato de que a principal razão para o desenvolvimento desse estado deveu-se à congruência de uma série de fatores, dentre os quais o desenvolvimento da produção cafeeira, a introdução do trabalho livre assalariado e o controle da “máquina do governo”. Para tal autor, que também não desprezava a existência de riquezas pré-existentes nas próprias famílias (p.46), não seriam fatores culturais, empreendedores, que conduziram a aristocracia paulista ao desenvolvimento econômico e, por conseguinte, industrial, mas sim a conjuntura que se formou a partir do café.

Segundo o autor:

[...] o êxito empresarial dos fazendeiros paulistas como classe pode ser atribuído, não a dotes inatos ou culturais, mas à operação de um mercado lucrativo, que atraía gente de fora e recompensava os capazes, ao capital trazido de outros lugares e de outras atividades, à necessidade de conformar-se às exigências de uma economia de mercado, particularmente à mão-de-obra livre, e à natureza da cultura do café, que recompensava os fazendeiros capitalistas – isto é, aqueles que reinvestiam. (DEAN, S/D, p. 51).

Somado a esse processo, reside o fato de que havia, segundo o mesmo autor, um “espírito de associação”, no qual diferentes famílias proprietárias – as quais o autor define por Burguesia Rural – uniam-se, não apenas através de casamentos, mas através da formação de sociedades anônimas (como a própria Prado & Chaves), cujos principais objetivos eram, evidentemente, a valorização da propriedade e a reprodução do capital.

Para ele, no estado de São Paulo:

As estradas de ferro e os bancos eram todos sociedades anônimas. As firmas de corretagem e de importação eram sociedades de que participavam diversas famílias de fazendeiros. Existia, portanto, o espírito de associação, muito embora essas combinações fossem freqüentemente reforçadas pelo casamento dinástico ou perfilhações políticas. (DEAN, S/D, p. 44).

Tais características estiveram presentes na administração da Fazenda São Martinho, pois os proprietários eram sujeitos atuantes no processo de apoio à imigração. Eram detentores de capital hereditário, associaram-se a outras famílias – como no caso da

constituição da Prado & Chaves<sup>20</sup> –, além de participarem de diversas outras atividades, como estabelecimentos bancários, comerciais, industriais, empreendimentos ferroviários etc.

Para Silva (1976):

O processo de transformações das plantações de café é também o processo de formação da burguesia cafeeira. O desenvolvimento da economia cafeeira é o desenvolvimento do capital cafeeiro. Mas a economia e o capital cafeeiros ultrapassam largamente as plantações. A transformação das plantações faz parte de um processo mais amplo e não pode ser corretamente explicado isoladamente. Em particular, a natureza capitalista destas transformações e o desenvolvimento do capitalismo que tem por base a economia cafeeira não pode ser determinada unicamente ao nível das plantações. Desde o começo, os principais líderes não se limitaram a organizar e dirigir plantações de café. Eles eram também compradores da produção do conjunto de proprietários de terra. [...] À medida que a economia cafeeira se desenvolve, o papel das casas de exportação, centralizando a compra de toda a produção cresce. A importância dos capitais aplicados nesta esfera da economia está ligada ao nascimento dos primeiros bancos brasileiros. [...] Encontramos, muitas vezes, os mesmos homens que estão à frente de empresas que desempenham as funções mais diversas. Eles estão também – é importante destacá-lo – à frente do aparelho do Estado, seja ao nível regional (Estado de São Paulo), seja ao nível federal. As biografias dos principais fazendeiros de café são ricas em informações a esse respeito. (SILVA, S., 1976, p.58-59).

A mudança para a produção de açúcar, logo, não constituiu novidade ou mesmo ousadia, quando consideramos a trajetória da Família Prado – tradicionalmente habituada a reinvestir o que obtinha com seus empreendimentos em novos empreendimentos – mas sim, na verdade, apenas uma nova alternativa de negócio.

Embora Dean (S/D) leve em consideração o aspecto essencialmente conjuntural como fator de desenvolvimento, outros autores, por outro lado, não deixam de considerar os traços de dinamismo individuais que marcaram as ações tanto da família Prado quanto de outros cafeicultores. Para Trento (1989):

Responsável por essa política [de aquisição de terras no Oeste Paulista] foi uma nova classe de fazendeiros, que surgiu nos anos 70-80, muito mais arrojada do que a anterior, que não se limitou a cobrir o estado de plantações, mas soube ainda organizar ferrovias e fundar bancos. (TRENTO, 1989, p. 109).

Já para Levi (1977):

---

<sup>20</sup> Como disse o atual proprietário da Prado Chaves “As famílias paulistas nunca investiam sozinhas. Eram sempre sócias” (Agosto de 2009). Corroborando tal afirmação, Martins (1976, p. 28) faz referência às “tendências clônicas” no desenvolvimento industrial paulista. De forma pontual, para uma visão mais completa da diversidade de ações da Prado & Chaves, empresas, atuação e abrangência, ver Levi, 1977, p. 254-260.

Tivessem os Prado tido uma visão estreita de si mesmos como produtores de café e seu impacto coletivo em São Paulo teria sido relativamente insignificante. [...] eles eram também capitalistas, tão adeptos de cobrança de impostos quanto de comerciantes do açúcar, tão ansiosos para emprestar dinheiro quanto para fomentar fazendas de café. (LEVI, 1977, p. 181)

Martins (1976), numa perspectiva que incorpora as diversas interpretações, afirma que o desenvolvimento econômico seria uma somatória de fatores, em que, além das condições econômicas e institucionais estabelecidas – ou em transformação – deve ser observada a ação do empresário. Embora trate de um contexto notadamente de desenvolvimento industrial no estado de São Paulo, a perspectiva do autor em apontar para uma consciência real do empresário sobre a conjuntura em que está inserido parece ser aplicável em nossa análise.

Martins (1996) assim se refere ao momento em que a Companhia Agrícola Fazenda São Martinho faz a transição da produção cafeeira para a então incipiente produção canavieira. Segundo a autora:

Em 1947, o agrônomo Antônio José Rodrigues Filho, recém-contratado como gerente da *Companhia Agrícola Fazenda São Martinho*, propriedade da família Prado, depois de conduzir a cultura de milho, algodão, laranja e café, propunha a substituição do café pelo açúcar. É dele o relato da decisão Histórica: *Em 1946 a produção de café era de 600.000 pés. Só na Santa Isabel havia 500.000. Mas era café de 85 anos, muito velho. O algodão estava com praga – a flor caía. Era preciso tentar a cana. Informado, Dr Luis da Silva Prado promoveu uma reunião de acionistas da São Martinho e seus diretores para que eu desse conhecimento do projeto [...] Duas horas depois de expor o assunto ouvi a palavra final do Dr. Luís, com os presentes silenciosos: - Todos votaram a favor da instalação da usina, por isso, vamos trabalhar.* (MARTINS, A. L., 1996, p.144-5)



**Imagem 1** – Primeira logomarca da Usina São Martinho. 1947 Companhia Prado Chaves Exportadora

Se no início é possível notar um caráter supostamente deliberatório e técnico que sustentaria a decisão final, é interessante observar o desfecho da escolha, praticamente alicerçada na “palavra final” do Dr Luís da Silva Prado diante do silêncio dos acionistas.

A construção da usina de açúcar e álcool se dá ainda no ano de 1947, e sua inauguração em 24 de junho de 1948, com chegada da diretoria da Prado Chaves e convidados de São Paulo, transportados até a Estação Martinho Prado em “confortáveis vagões-leito da Paulista”.



**Foto 3, 4 e 5**– Inauguração da Usina São Martinho.

Membros da diretoria da empresa, vindos de São Paulo, trazidos pelo ramal ferroviário que chegava dentro da empresa (foto 5), e os demais trabalhadores durante a inauguração. Ao fundo da foto 5, o chaminé, símbolo máximo da usina de açúcar.

24 de junho de 1948. Fonte: Arquivo da Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

A estimativa inicial de produção era de 70 mil sacas anuais de açúcar e fabricação de 600 mil litros de álcool (SOUSA, 1950, p. 37).

Martins (1996) cita, entretanto, que a produção inicial da usina, em 1948, foi de 50 mil sacas de açúcar; 60 mil em 1949 e 96 mil sacas em 1950, ano em que a Prado Chaves, a despeito do sucesso aparente do novo empreendimento, vende a agora *Usina São Martinho* ao grupo Ometto.

### 1.1.1 Os Ometto

De ascendência italiana, os Ometto entraram, no Brasil, no final do Século XIX, tendo se radicado na região de Piracicaba, estado de São Paulo. À época da compra da Usina São Martinho, a família já detinha conhecimento da produção açucareira, sendo proprietária de diversas usinas.

Houve um duplo movimento na transmissão da Usina São Martinho da família Prado para os Ometto: enquanto a primeira família restringia seus negócios, concentrando-os mais na cidade de São Paulo, a segunda, ao mesmo tempo, vivenciava um processo de aquisição de novas propriedades rurais. Além disso, a propriedade contínua à usina São Martinho nos tempos da família Prado não ultrapassava dois mil alqueires, parecendo improvável, segundo algumas memórias herdadas daquele período, que esta família tivesse condições financeiras de iniciar um novo processo de concentração de terras, mesmo que fosse através do arrendamento. Por seu turno, os Ometto dispunham de características que não estariam presentes com os Prado: capacidade de investimento – que significaria a expansão da capacidade produtiva – e, principalmente, conhecimento mais aprofundado do próprio setor, como acesso a fornecedores de equipamentos, trabalhadores com maior conhecimento da estrutura produtiva. A vinculação dos Prado a uma realidade que era anterior à açucareira parece ser exteriorizada na expressão de um dos membros da família Ometto, acerca da São Martinho, na oportunidade de sua compra: “usiniha dentro de uma máquina de café”. (GORDINHO, 1986, p.111)

Seja como for, a venda foi intermediada por Antônio José Rodrigues Filho, então gerente da Companhia Agrícola Fazenda São Martinho, tendo sido concretizada mediante a articulação de capitais de diversos setores da família.

Segundo Gordinho (2005):

Essa compra memorável exigiu uma complexa articulação dos capitais familiares, assim divididos: Iracema 70 por cento, Boa Vista com 20 por cento, família Rosseti com 8 por cento. Luiz e Antônio (ambos Ometto) complementaram os 2 por cento restantes. Presidida por Luiz, a nova

sociedade tinha Antônio Ometto como vice-presidente e as gerências foram ocupadas por Antônio José Rodrigues Filho e Sérgio Rosseti. (GORDINHO, 2005, p.55).

Excetuando-se Sérgio Rosseti e Antônio José Rodrigues Filho<sup>21</sup>, todos os demais envolvidos no processo de aquisição da usina e que assumiram funções diretivas nos anos que se seguiram, eram – por sangue ou por casamento – membros da família Ometto. O caráter, inclusive, é geracional.

Em 1953 Orlando e Odila mudaram-se para a propriedade onde criaram sua geração: Orlando, Otávio, Eduardo e Odila. Luiz deu as diretrizes para a construção da São Martinho; sua meta era a produção de 1.000.000 de sacas de açúcar, o que ocorreu em 1958. [...] Em 1956 foi contratado Agenor Pavan, recém-formado pela Faculdade de Engenharia Industrial – FEI. Em 1959 Luiz enviou Nelson à São Martinho para ajudar na montagem da usina; em 1963 veio Homero Correa de Arruda Filho para tocar a parte agrícola. Instalados no Palacete, como era chamada a casa dos Prado, Nelson, Homero e Agenor completavam a família dos primos. Nessa casa conviviam com as pratas e as porcelanas importadas, do cotidiano dos barões do café, e tornaram-se uma eficiente equipe familiar de terceira geração. [...] A São Martinho foi outra escola. Orlando, Nelson, Agenor, Homero Filho e, mais tarde, Orlando Filho, Eduardo, Otávio, Fernando Ometto Moreno e Marcelo Ometto ali se prepararam para continuar a tarefa. (GORDINHO, 2005, p.60-61).

Embora estejamos até aqui nos referindo à *Família Ometto* ou ao *Grupo Ometto* como uma *instituição unitária*, há que se levar em consideração o fato de que ocorreram, ao longo do Século XX, diversas subdivisões internas por motivo de herança, demonstrando uma tendência muito presente no setor.

A forte presença de empresas familiares na agroindústria canavieira paulista coloca algumas dificuldades para a caracterização dos grupos econômicos. Percebe-se na evolução do setor um movimento de dispersão do capital em virtude da divisão do patrimônio das famílias entre os herdeiros, em contraposição ao movimento mais geral de concentração econômica próprio do capitalismo. (MOREIRA, 1989, p. 75).

Para o mesmo autor, o exemplo mais significativo dessa dispersão de capitais seria o da própria família Ometto que, em meados da década de 1980, estava dividida em nada menos do que quatro grupos econômicos distintos.

---

<sup>21</sup> Antônio José Rodrigues Filho deixa a sociedade em 1953, transformado-se em um dos principais fornecedores de cana-de-açúcar da Usina São Martinho. Algumas versões (GORDINHO, 1986) afirmam que ele, pai do ex-ministro da Agricultura do Governo Lula, Roberto Rodrigues, “compra uma fazenda ao lado.” (fazenda Santa Isabel) Outros, entretanto, afirmam que a tal fazenda (Santa Isabel) teria sido dada em pagamento pela intermediação do negócio entre a Cia. Prado Chaves e os Ometto. Sérgio Rosseti falece em 1971.

- Grupo Pedro Ometto, controlador das usinas Costa Pinto, Santa Bárbara e Da Barra; - Grupo João/Luiz Ometto, controlador das usinas São Martinho, Iracema, Santa Cruz (de Américo Brasiliense) e Santana; - grupo Hermínio Ometto, controlador da Usina São João (Araras) e, a partir de 1983 da usina Santa Terezinha; - grupo Jerônimo Ometto, controlador da usina Santa Lúcia. (MOREIRA, 1989, p. 75)

Há certa continuidade nesses grupos, uma vez que as usinas São João e Santa Lúcia, ambas na cidade de Araras, continuam enquanto unidades autônomas de produção, dentro de seus grupos. O mesmo se diz do “Grupo João/Luiz Ometto”, hoje conhecido por “Grupo São Martinho, formado pela própria usina São Martinho e pela Usina Iracema.” Finalmente, é do “Grupo Pedro Ometto” que surgiu o grupo *Cosan*, o maior conglomerado do setor, possuindo nada menos do que 23 unidades produtoras.<sup>22</sup>

### 1.1.2 O surgimento dos Doutores

Embora Luiz Ometto e João Guilherme Sabino Ometto fossem os proprietários majoritários da Usina São Martinho, não foram eles os responsáveis diretos pela gestão da empresa nos anos de 1950 a 1990. Como visto em Gordinho (2005, p.60), foi Luiz quem “deu as diretrizes para a construção da São Martinho”. Tais diretrizes foram passadas para uma série de membros da família Ometto, que além de assumirem tal responsabilidade, foram também encarregados da gestão do trabalho e dos trabalhadores da empresa.

Os principais responsáveis por essa empreita, e que perduram na empresa até os anos de 1990, foram Orlando, Agenor e Homero. Não era apenas o caráter familiar que os qualificava para a tarefa, uma vez que todos eram “sujeitos de formação”. Orlando era médico sanitário, formado pela Faculdade Nacional de Medicina do Rio de Janeiro, em 1941. Já Agenor e Homero eram engenheiros, químico e agrônomo, respectivamente.

O fato de Orlando ser médico, “doutor”, e os outros dois serem sujeitos formados “engenheiros”, inseridos em universo de trabalhadores e famílias que por gerações foram apenas trabalhadores rurais braçais, de baixa escolarização, criou uma diferenciação de tratamento na São Martinho bastante significativa, uma vez que eram chamados pelos trabalhadores como “doutores”, em substituição ao tradicional “patrão”.

---

<sup>22</sup> Informações obtidas em: <http://www.usj.com.br> <http://www.usinasantalucia.com.br/> e <http://www.cosan.com.br>. Acessos em 22/07/2009.

A expressão “Doutor Fulano” tinha muito peso entre os trabalhadores, significando, ao mesmo tempo, respeito, admiração e dominação.

Hierárquica e burocraticamente falando, os *Doutores* Orlando Ometto, Homero e Agenor Pavan eram *Diretores* da Usina São Martinho, com certa prevalência do primeiro em relação aos demais, já que este, o Dr. Orlando Ometto era, na verdade, Diretor Superintendente, enquanto Homero e Agenor eram, respectivamente, diretor agrícola e diretor industrial. Seja como for, todos estavam subordinados diretamente a Luiz Ometto e João Guilherme Sabino Ometto, estes, sim, proprietários majoritários.

Fosse como fosse, na visão dos trabalhadores da usina, tanto do setor agrícola quanto industrial, “eram eles Dr. Orlando, Dr. Homero e Dr. Agenor os donos da Usina.”. Eram, de fato, *a linha de frente* dos Ometto no trato com os trabalhadores. Tal instrumento criava – ou mantinha, se fizermos referência aos tempos do café – uma sensação de *proximidade* entre os “patrões” e os empregados, o que contribuía para a manutenção ou mesmo ampliação de dominação e hierarquização dos trabalhadores, principalmente os moradores das colônias.

Mesmo entre os próprios trabalhadores, estar *próximo* de um dos “patrões” – ou “doutores” – significava estar numa posição de status mais elevada, não apenas na empresa, mas também nas relações entre os indivíduos que se constituíam fora dela. O fato de simplesmente possuir “trânsito livre” com o *patrão* trazia *prestígio*, maior *importância* na relação com os outros colegas. Ser “amigo do home” sinalizava respeitabilidade, muitas vezes, *ter mais direitos que os outros*.

Essa última sinalização funcionava muito mais em perspectiva simbólica do que efetivamente concreta. Na verdade, tratava-se de uma estratégia – consciente ou inconsciente – dentre tantas outras, de criar um clima de camaradagem, companheirismo, preocupação que aliada àquilo que a usina fornecia, tornava o trabalhador mais dócil, subserviente.

O fato é que a relação entre “doutor” e funcionário transcendia o espaço do emprego e da moradia; transcendia a impessoalidade esperada em uma relação profissional, constituindo, dessa forma, na Usina São Martinho, aquilo que Lopes (1971) definiu por “relação total”.

Nas palavras deste autor:

A relação industrial-operário é muito mais ampla que uma simples relação de emprêgo. Como toda relação pessoal ela tende a ser total, especialmente numa pequena comunidade. [...] O empregado não é só um empregado; é uma pessoa que, muitas vezes, os industriais já conhecem desde a infância, bem como sua família. (LOPES, J.R.B., 1971, p. 152-153).

A perspectiva apontada por Lopes (1971) é fortificada por alguns testemunhos de ex-moradores, os quais afirmaram, por exemplo, que:

Para o Doutor Orlando era um orgulho, ele dizia, ter o filho, o pai e o avó trabalhando na Usina. (Eduardo).  
Sempre que uma família chegava a Pradópolis, havia a preocupação de onde o chefe desta família iria trabalhar. (Arquimedes).

Desde o momento em que os Ometto assumem o controle da Usina São Martinho, pode-se afirmar que a empresa seguiu todos os caminhos vivenciados pelo setor, seja nos seus aspectos de expansão, seja nos aspectos de crise. Assim, pode-se dizer que, no caso dessa empresa, vislumbra-se um profundo movimento de expansão nas décadas de 1960 e 1970, estagnação na década de 1980, reestruturação produtiva na década de 1990 e, finalmente, nova expansão na presente década.

## 1.2 Anos 1960 – 1970: da expansão dos mercados internacionais ao Proálcool

Se nos anos de 1950 observarmos um processo de consolidação e modernização do parque industrial da Usina São Martinho – originário da experiência da família Ometto no setor –, a partir dos anos de 1960 assistiremos ao início de seu processo de expansão, que é, na verdade, comum a todas as usinas processadoras de cana-de-açúcar situadas no estado de São Paulo.

Tal expansão foi resultado, em grande parte, da ampliação da demanda externa, mormente no mercado estadunidense, a partir do embargo econômico imposto a Cuba no início da década de 1960. Segundo Alves (2007):

Na década de 1960, o CAI canavieiro viveu um período de crescimento bem acentuado, quando Cuba deixou, em decorrência dos rumos de sua revolução, de ser o principal fornecedor de açúcar para o mercado americano, iniciando-se o boicote. O Brasil aproveitou esse espaço deixado por Cuba, de fornecedor de açúcar da economia americana, e implementou um vigoroso processo de modernização das usinas, com aumento da capacidade de moagem e da área plantada. (ALVES, 2007, p. 25).

Ainda sobre essa mesma temática, Ramos (2007), em referência aos impactos da Revolução Cubana nas exportações brasileiras de açúcar, e no desenvolvimento específico do setor no estado de São Paulo, afirma que:

[...] o País voltou a ser, após mais de um século, um exportador importante, na mesma época em que São Paulo também já não podia mais contar apenas com o seu mercado local e regional para realizar parte significativa de sua produção. A entrada do açúcar brasileiro no mercado preferencial norte-americano foi muito importante, seja pela garantia de realização de parte significativa da produção, seja porque, como mostrado anteriormente, neste mercado os preços tinham maiores níveis e eram menos instáveis. As vendas para este mercado representaram 84% das vendas para o mercado livre mundial na média do período 1960-1965.

Em termos práticos, portanto, a expansão da década de 1960 será configurada pela modernização do parque industrial das usinas e pela ampliação das áreas de plantio, sendo concomitante ao processo de formação do CAI – Complexo Agroindustrial Brasileiro.<sup>23</sup>

Ramos (1999) aponta ainda como diferencial para o desenvolvimento do potencial açucareiro do estado de São Paulo, nos anos de 1960, a existência de uma estrutura industrial prévia, que se formara a partir da década de 1930. Segundo o autor “Na verdade, não se tratava de empresas que produziam e vendiam equipamentos, mas que aprendiam a fazê-los com base na reforma de equipamentos usados.” (RAMOS, 1999, p. 134)

Tais empresas, como a Dedini e Zanini<sup>24</sup>, terão papel relevante na expansão das usinas durante a década de 1960, valendo-se, no caso da primeira empresa, da estratégia de

[...] incentivar a constituição de usinas, valendo-se da junção de diversos proprietários fundiários, por meio da formação de sociedades anônimas, das quais, geralmente, fazia parte o empresário Mário Dedini, que entrava nas sociedades com o capital representado pelos equipamentos. [...] Essa foi a trajetória de crescimento do grupo, que lhe garantia assim uma “cadeira cativa”, já que os equipamentos utilizados no processamento da cana exigem reformas anuais. (RAMOS, 1999, p. 133).

De qualquer forma, a modernização do processo de produção da cana-de-açúcar no período traz certas especificidades, no sentido de poder ser entendida enquanto um processo de *modernização conservadora*, haja vista que:

---

<sup>23</sup> Definido por Müller (1989) enquanto um processo que se caracterizará, grosso modo, pela industrialização do campo, para Delgado (1985, p 34), o Complexo Agroindustrial Brasileiro “caracteriza-se, fundamentalmente pela implantação, no Brasil, de um setor industrial produtor de bens de produção para a agricultura”, resultado da implantação do SNCR (Serviço Nacional de Crédito Rural) que através da criação de um sistema bancário institucionalizado realizou financiamentos à grande lavoura, possibilitando a mudança da base técnica de nossa produção rural, agora menos dependente da natureza e da força de trabalho e mais articulada com a indústria produtora de insumos e com a indústria processadora de produtos naturais. (PRADO, M.L. 2008)

<sup>24</sup> Empresas metalúrgicas especializadas na fabricação de equipamentos para usinas de açúcar e álcool. A Dedini, que nos anos 1990 incorporou a Zanini, tem participação acionária da família Ometto, sendo hoje líder mundial no fornecimento de equipamentos e plantas completas para o setor sucroalcooleiro.

O processo de produção da cana, mesmo com a modernização, permaneceu ainda com características de produção extensiva, isto é, a produção de açúcar, para se expandir, necessitava que houvesse expansão da área plantada com cana, e a expansão da área de cana, por sua vez, acarretava a necessidade de mais terra, e esta, a necessidade de mais força de trabalho agrícola. (ALVES, 2007, p. 25).

No caso da São Martinho – grande parceira do grupo Dedini –, os anos de 1960 configurar-se-ão como de grande *modernização* patrocinada pelo Estado, com a ampliação do parque industrial, substituição da frota de caminhões e inserção de máquinas que auxiliavam no processo de carregamento e transporte de matérias-primas.

Sobre esta temática de *apoio* do Estado – assunto sabidamente indissociável quando nos referimos ao setor canavieiro –, especificamente no que diz respeito aos preços fixados pelo IAA, são pertinentes os comentários de Moreira (1989), que afirma:

Dado que os preços fixados para o álcool e o açúcar garantem margens de lucro mesmo aos produtores menos eficientes, passa a ser instrumento importante da concorrência intercapitalista construir mecanismos de acesso aos organismos planejadores do Estado, seja para obter financiamentos subsidiados que garantam a capacidade financeira da empresa, seja para viabilizar a aprovação da quota de produção e, conseqüentemente, o mercado para a produção expandida. Neste processo tiveram um papel importante as Cooperativas e as Associações de Produtores (COPERSUCAR, COPACESP e SOPRAL), no sentido de assessorar os empresários na preparação e no encaminhamento dos projetos de implantação e ampliação das destilarias, além de sua ação no sentido de garantir e ampliar as metas de consumo do álcool estipulada pelo PNA. Entretanto, não se pode subestimar o papel de cada empresário individualmente. (MOREIRA, 1989, p. 101).

A Usina São Martinho foi uma das usinas fundadoras da Copersucar (1959)<sup>25</sup> e, evidentemente, utilizar-se-á de sua estrutura para obtenção de diversos investimentos governamentais. Com a formação das cooperativas, os produtores:

“Passaram a aproveitar, assim, os ganhos de escala permitidos pela unificação das etapas finais do processo de produção (refino, distribuição) já que o açúcar está muito próximo de ser um produto homogêneo e isso vem facilitar sua venda integrada, bem como uma divulgação única”. (RAMOS, 1999, p. 136).

Assim como aponta Moreira (1989), o papel do “empresário individual”, ainda no caso da Usina São Martinho, não pode, de fato, ser desprezado. O controle político que a família Ometto exerceu sobre Pradópolis desde a sua fundação até meados dos anos de 1990 e

---

<sup>25</sup> Copersucar – Cooperativa de Produtores de Cana-de-açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo. Ainda existente, visa o comércio da produção de álcool e açúcar de seus associados. A Usina São Martinho desliga-se da Copersucar apenas em 2008.

a manutenção do ramal ferroviário na própria usina, num momento em que regionalmente este tipo de transporte estava sendo extirpado, são exemplos que entendemos ser significativos.

Mantendo-se ainda na temática condizente à atuação do Estado, segundo Ramos (2007) – que recorre a informações aludidas por Szmrecsányi (1979, p. 254-272) e por Szmrecsányi e Moreira (1991, p. 65) – o IAA implementou

“[...] entre 1961 e 1973 um conjunto de medidas destinadas a dotar o complexo canavieiro brasileiro da capacidade para produzir, até o início da década de 1970, o montante de 100 milhões de sacas de açúcar, ou seja, 6 milhões de t. Na verdade, o IAA respondia assim à pressão dos produtores, pois eles solicitaram ao "governo a autorização e os meios financeiros necessários para expandirem em mais de 50% a capacidade produtiva então instalada.". Entre tais medidas cabe aqui destacar a criação, em 1965, de um fundo para financiar a modernização técnico/produtiva das fábricas. Este fundo foi denominado de Fundo Especial de Exportação (FEE), e era formado por uma taxa *ad valorem* sobre o preço de exportação de açúcar.

O mesmo autor complementa que o IAA, através dos decretos de 1971 e 1973,

[...] pôde concretizar o programa de modernização acima referido, imprimindo-lhe, contudo, uma nova orientação: a de sanção e, mais ainda, de promoção de um processo de concentração, tanto industrial como fundiária, que se estendeu até 1977, a partir de quando os recursos do FEE tornaram-se diminutos.

A região de Ribeirão Preto, local onde se localiza a Usina São Martinho, foi um dos principais palcos dessa modernização e da concentração industrial e fundiária, uma vez que já era dotada de condições estruturais prévias. Nesse aspecto, Elias afirma que:

Os grandes investimentos foram dirigidos às áreas já dotadas de condições favoráveis a atender às necessidades demandadas pela produção agrícola moderna, como infra-estrutura de transporte, armazenamento, comunicações, energia etc. ou em condições de rapidamente desenvolvê-las. Caracteriza-se, desse modo, a existência de áreas mais receptivas à modernização da agricultura, entre as quais destaca-se a região de Ribeirão Preto. (ELIAS, D. 2003, p. 71).

Ainda para a mesma autora:

A modernização da agropecuária da região de Ribeirão Preto implicou processo de utilização intensiva de capital, tecnologia e informação, com intuito de elevar a intensidade e o ritmo do trabalho e, conseqüentemente, aumentar a velocidade de rotação do capital das empresas agrícolas e agroindustriais. [...] Assim, com elevado número de inovações para a produção agrícola, tornou-se possível mudar a base técnica dessa atividade, que passou a utilizar, cada vez mais, produtos industrializados como fatores fundamentais para a produção,

adaptando-se às necessidades de maior rentabilidade dos capitais investidos no setor. (ELIAS, D. 2003, p. 74).

Voltando ao caso específico da Usina São Martinho, empregados que trabalharam no setor rural da empresa nesse período afirmam que, durante muito tempo, o carregamento dos caminhões de cana era feito *no lombo*, isto é, manualmente, metodologia que só terminou a partir do início da década de 1960, momento em que foi inserida uma infinidade de guinchos para coleta da cana cortada.



**Foto 6** – Carregamento com guincho.  
Década de 1970. Fonte: Portfólio Cia Agrícola Fazenda São Martinho, 1976.

Especificamente sobre o corte de cana, datam do final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970 as primeiras inserções de equipamentos na Usina São Martinho que visavam ao corte mecanizado da cana-de-açúcar (foto 7), inserindo um aspecto ainda presente no setor, em que práticas ditas arcaicas -como o corte manual-, e modernas -como o corte mecanizado- coexistiriam, sendo a escolha de um ou outro processo condicionada unicamente aos custos deles decorrentes.

Ao final da década de 1980, na Usina São Martinho, a mecanização do corte atingirá 60% do total colhido<sup>26</sup>. Poucos anos depois, na safra 1996/1997, o índice de mecanização chegará a 82% do total.<sup>27</sup> Atualmente, o percentual de mecanização da colheita é superior a 90%. A evolução em números absolutos do total de cana colhido mecanicamente na Usina São Martinho é significativa. Como ilustração desta evolução, Thomaz Júnior afirma que:

<sup>26</sup> Fonte: Usina São Martinho S/A Açúcar e Álcool 1989.

<sup>27</sup> Conforme Thomaz Júnior, 2002, p. 195.

[...] a usina São Martinho parte de um total de 200.000 toneladas de cana cortada mecanicamente na safra 1984-85, para 3,2 milhões de toneladas em 1991-91 e, em apenas seis anos (1996/97), cresceu 78,1%, saltando para 5,7 milhões de toneladas. (THOMAZ JÚNIOR, 2002, p. 196)



**Foto 7** – Carregamento mecanizado de cana-de-açúcar.

Durante décadas a colheitadeiras de cana foram utilizadas como “ferramenta” de negociação das usinas, para pressionar os trabalhadores do corte manual.

Década de 1970. Fonte: Portfólio Cia Agrícola Fazenda São Martinho, 1976.

Segundo informações de outros trabalhadores, motoristas, a mesma empresa adquiriu, especificamente em 1966, através de empréstimos originados do Estado, mais de 100 caminhões.

“Foi o Dr Homero quem foi em São Paulo comprar os caminhões. Primeiro ele foi na Ford. Como ele era novo, acharam que ele estava brincando quando perguntou quanto tempo demoraria para entregar cem caminhões. Daí ele foi na Chevrolet. Comprou os caminhões e mandou que a gente passasse na frente da Ford antes de vir para a São Martinho.” (Lázaro, motorista)

Novamente, em 1967, novos caminhões são adquiridos, só que agora, em Ribeirão Preto, conforme ilustra a foto a seguir.



**Foto 8** – Motoristas da São Martinho em Ribeirão Preto, para buscar um novo lote de caminhões. Durante os anos de 1960, a aquisição de equipamentos pela São Martinho foi constante. Ser “motorista de caminhão” era sinal de prestígio.

1967 Arquivo Família Prado.

Os resultados foram evidentes. Conforme dados da própria empresa (1977), o processamento de cana sobe de 600 mil toneladas, em 1960, para mais de 1.200.000 toneladas, em 1968, o que certamente exigiu a chegada de grandes contingentes de trabalhadores, que atuaram tanto no setor industrial quanto no agrícola, bem como a adoção de novos métodos de gestão destes trabalhadores.

“A Fazenda São Martinho teve, na minha opinião, duas fases completamente distintas entre si. A primeira, antes de 1963 e a segunda após esse ano. Quais foram as mudanças, em 1963? Ei-las: Até esse ano a fazenda era magnificamente administrada pelo Dr.Orlando Ometto (pai), pelo Dr.Sergio Rossetti e pelo Dr.Agenor Pavan. Autonomias eram passadas aos senhores Joanim De Angelo e, em terceiro escalão, aos chefes de seção. A vida na fazenda era uma maravilha! Embora os salários fossem muito baixos, ninguém se preocupava com isso, pois todos tinham a moradia, a escola primaria, tratamento médico e odontológico, armazém, farmácia, serviço de taxi, cinema, salão de baile, futebol, etc, garantidos! Alguns tinham até cadeiras cativas no cinema! No final do mês, o que recebia era para a aquisição de roupas, calçados ou para a compra de alguma outra coisa como bicicletas, refrigeradores, coisas assim... A diretoria conduzia a fazenda-indústria com muita atenção e cuidado, sempre trabalhando sob a batuta do Dr.Orlando, homem muito capaz e humano! A outra fase, pós 1963, se iniciou com a chegada de novos elementos da família Ometto, ou ligados a ela. Estas pessoas recém-chegadas não possuíam a mínima experiência quer na resolução de problemas técnicos, quer nos puramente administrativos, já que nada sabiam sobre "relações humanas",

julgando-se apenas patrões! E eram mesmo! Ainda que sem qualquer capacidade, mas ricos! E o dinheiro fala alto em nosso país, não é mesmo?! Nesta segunda fase as coisas foram ficando mais difíceis para os trabalhadores, já que passaram a ser mais exigidos e comandados sem qualquer resquício de fraternidade! Velhos companheiros, nascidos e criados em S.Martinho, perdiam o emprego pelo mínimo motivo ou simplesmente por não congregarem com a nova administração sobre os novos métodos de trabalho. Se antes podiam expor livremente as suas idéias, aos diretores que sempre ouviam com atenção as opiniões dos subalternos, agora sequer podiam abrir a boca! A não ser que fosse para falar "Sim, Senhor"! Famílias que viam a fazenda não só como um lugar para se ganhar o pão, mas mais que isso, viam-na como seu lar, perdiam o emprego e com ele toda a sua referência! Sem trabalho, tinham que desocupar a casa em trinta dias, perdiam os amigos, a presença de parentes queridos e lá iam para as cidades, muitas vezes sem a menor ideia sobre como iriam sustentar os filhos! Completamente desestruturadas essas famílias perdiam tudo o que tinham... Inclusive a alegria! Bem, se a mudança foi ruim para os empregados, para a fazenda deu resultado em pouquinho melhor. A usina modernizou-se, o grupo adquiriu novos empreendimentos, ganhou mais mercado... Assim, S. Martinho deixou de ser a agradável fazenda para tornar-se a próspera indústria! A mudança foi boa para os empregados? Lógico que não! Mas, quem mandou nascermos pobres?! (Antônio, morador.)

Para lidar com a questão do gerenciamento da expansão das terras ocupadas pela cana-de-açúcar, outras duas empresas foram criadas em 1967 e 1972: a *Agropecuária Monte Sereno S/A* e a *Fazendas Reunidas Vale do Mogi S/A*, respectivamente, com o propósito oficial de desmembramento do setor agrícola do industrial. Ambas são controladas pelos Ometto e toda a produção de cana-de-açúcar dessas duas empresas será processada pela Usina São Martinho S/A. O desmembramento das empresas só ocorrerá, entretanto, no papel, sendo realizado muito mais para obtenção de vantagens tributárias. Trabalhadores da Monte Sereno, inclusive, sempre se identificavam como trabalhadores “da São Martinho”. Era comum ainda observar trabalhadores da São Martinho prestando serviços em instalações da Monte Sereno.

Nos anos de 1970, o setor continua em grande processo de expansão, decorrente da criação do Proálcool,

[...] programa federal que objetivava o aumento da produção de álcool a partir da cana-de-açúcar com vistas à substituição da gasolina. Tal programa deve ser entendido amplamente dentro da égide dos grandes projetos governamentais do Estado Brasileiro, apresentando-se como solução mais adequada de combate às crises do petróleo – que na Europa darão início ao desmantelamento do Estado de Bem-Estar social ao mesmo tempo em que, no Brasil, extinguirão o famoso “Milagre Econômico”. Muito mais que resolver uma questão puramente energética, a criação do PROÁLCOOL, na concepção de alguns autores constituirá, também, uma alternativa de resolução da crise do setor advinda da retração das exportações do açúcar nesse mesmo momento, o que demonstra claramente a atuação de tutela do Estado para com esse setor. (PRADO, M.L. 2008, p.35)

Muito embora o Proálcool tenha sido estruturado e propagandeado enquanto política de redução da dependência externa brasileira em relação ao petróleo (cujos preços aumentaram substancialmente com o “choque” de 1973), para Bray, o referido programa estatal teve como objetivo principal resolver

“[...] 1º) o problema do usineiro – com dívidas via Fundo Especial de Exportação e 2º) a questão dos fabricantes de equipamentos industriais do ramo, que tinham se estruturado para fazer frente ao Programa de Racionalização da Agroindústria Açucareira / Alcooleira. (BRAY, 2000, p. 56).

Nesse mesmo sentido, para Szmrecsányi e Moreira (1991), o “Programa do Álcool fora formulado e estabelecido menos como uma solução para a “crise energética” do Brasil, do que como uma alternativa para a previsível capacidade ociosa da sua agroindústria canavieira”.

A nítida intervenção do Estado através do Proálcool – seja em 1975, seja em 1979 (ano este em que as ações em prol da produção de álcool foram mais intensas, através do comprometimento da indústria automobilística na produção de veículos a álcool, mediante concessão de subsídios) – trará diversas consequências consideradas danosas em escala nacional. Mais uma vez, conforme Szmrecsányi e Moreira (1991):

Nos primeiros dez anos de existência do Proálcool, a produção brasileira de álcool aumentou a uma taxa média de 35% ao ano, sem que o setor deixasse de produzir volumosas quantidades de açúcar, tanto para a exportação como para o mercado interno. Uma tão rápida expansão só era possível à custa de grandes e graves distorções. No plano agrícola, ela provocou o excessivo crescimento de uma monocultura cheia de riscos, bem como uma exagerada concentração fundiária, extremamente deletéria do ponto de vista social. Mas, os seus efeitos no plano energético acabaram sendo talvez ainda mais destrutivos, levando a agroindústria canavieira a um confronto direto, primeiro com a Petrobrás, depois com o Governo e, finalmente, com os três interesses econômicos da sociedade brasileira como um todo. (SZMRECSÁNYI e MOREIRA, 1991).

Evidente que o apoio estatal através do Proálcool e as mazelas daí decorrentes se farão muito mais sensíveis e presentes na região de Ribeirão Preto. Contudo, acreditamos que certas especificidades poderão ser observadas de forma negativa e positiva.

A análise de Scopinho (2003) demonstra o resultado “discutível” dos investimentos do Proálcool na região. Segundo a autora:

Com a instituição do Proálcool, os usineiros criaram o seu mais importante campo privado de articulação de interesses políticos e econômicos, capaz de tornar o setor sucroalcooleiro um dos mais importantes da economia nas

décadas de 1970 e 1980, principalmente na região de Ribeirão Preto que, na época, ficou conhecida nacionalmente como a “Califórnia Brasileira”. Mas, do ponto de vista público, os resultados sociais dos investimentos de recursos através do programa, principalmente nas regiões mais afetadas pelo crescimento da economia canavieira, são muito discutíveis. Um exemplo típico é o próprio caso da região de Ribeirão Preto, que contém, na opulência da “Califórnia Brasileira”, os bolsões de miséria e pobreza dos pequenos municípios chamados de cidades-dormitórios de bóias-frias. (SCOPINHO, 2003, p. 30).

Ainda para a mesma autora, servindo-se de outros autores como Motta e Quinteiro (1986) e Paixão (1997), de formar mais precisa:

Nesta região, depois do Proálcool, houve crescimento econômico, com expansão relativa da área cultivada com cana-de-açúcar em 63%, entre 1974 e 1980, e aumento da produção de álcool em 632%, entre 1976 e 1980. Mas, se isto é real, também é certo que se acentuaram aí as desigualdades sócias. A partir de sua instituição, ocorreram a redução do plantio de gêneros alimentícios básicos, a concentração da propriedade fundiária e da renda, o crescimento da utilização do trabalho sazonal e o aumento acelerado do número de trabalhadores assalariados rurais – os bóias-frias – a intensificação dos movimentos migratórios e alteração dos seus fluxos, a aceleração do êxodo rural e a urbanização favelada. (SCOPINHO, 2003, p. 31).

Conforme Elias (2003), numa abordagem que pode ser considerada crítica em relação ao apoio governamental:

Os vultosos recursos creditícios do Estado, seja para a produção de cana, para implantação ou reforma das unidades industriais, para o aumento da produtividade industrial ou para as pesquisas tecnológicas em ambos os setores, permitiram ganhos financeiros extraordinários aos usineiros, especialmente na região de Ribeirão Preto, uma vez que suplantavam as necessidades reais de investimentos diretos. Isso tudo assegurou aos usineiros poderem passar a comprar e modernizar uma parte importante das fazendas que circundavam suas indústrias, culminando com integração da produção agrícola com a industrial, subordinando os poucos produtores que conseguiam resistir ao processo monocultor e de concentração de terras. (ELIAS, 2003, p. 148).

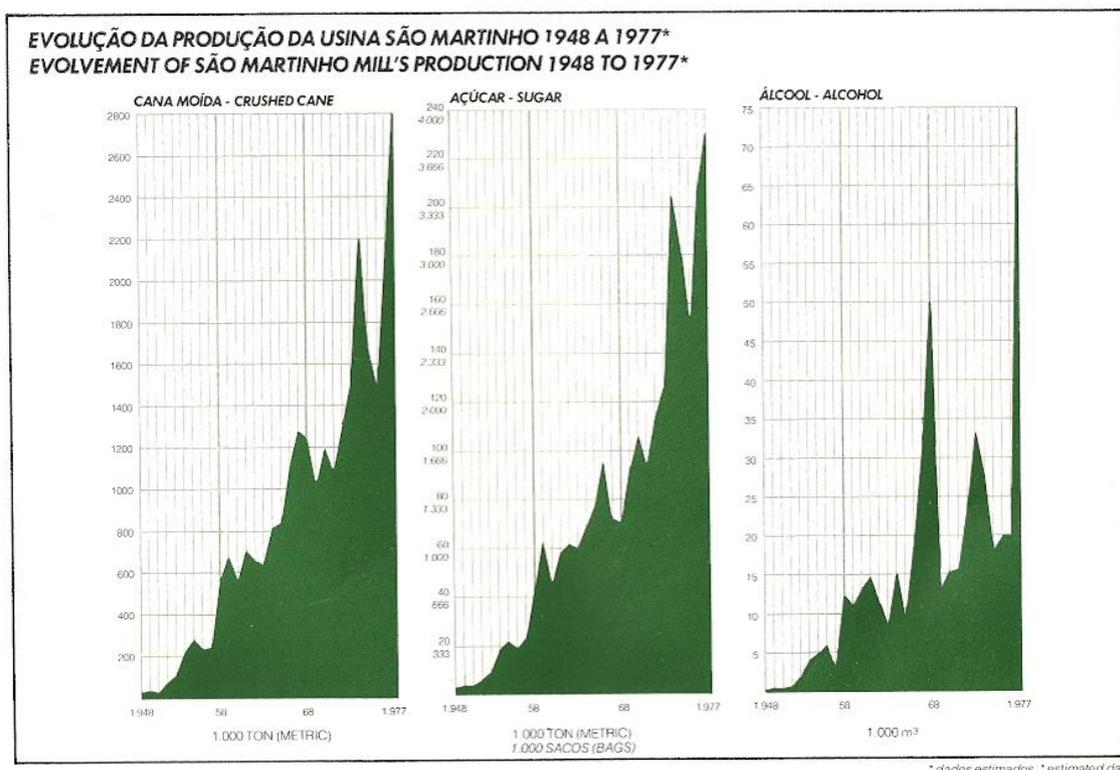
Ainda para a autora, ao mesmo tempo em que um processo de concentração financeira e fundiária decorrente dos vultosos recursos creditícios do Estado se fazia presente – e certamente daí se decorre grande parte das críticas ao Proálcool e ao setor como um todo – por outro lado, esses mesmos recursos, de forma *positiva*, na região de Ribeirão Preto:

[...] metamorfosearam-na de maneira estrondosa, transformando-a no maior pólo alcooleiro do mundo. O crescimento econômico e tecnológico do setor tem provocado inúmeras transformações em todos os elementos do espaço dessa região, a qual tem no Proálcool um marco para a periodização de seu crescimento, promovendo novas tecnologias, na área agrícola e industrial,

desenvolvendo eficientes pesquisas tecnológicas, que resultaram em desenvolvimento de equipamentos, serviços e insumos para o setor sucroalcooleiro, dando origem a novas indústrias de pequeno e médio porte, sendo algumas produtoras de máquinas (bens de produção) para as próprias agroindústrias. (ELIAS, D. 2003, p. 149-150).

Seguindo a tendência apontada por Szmrecsányi e Moreira (1991), e por Elias (2003), os anos de 1970, na Usina São Martinho, serão marcados pela expansão da área plantada, que chegará a 36.260 hectares, em 1977, abrangendo os municípios de Pradópolis, Guariba, Barrinha, Jaboticabal, Ribeirão Preto e Araraquara<sup>28</sup>. A década de 70 desse mesmo século é marcada ainda pela elevação dos índices da produção tanto do álcool combustível quanto do açúcar, o que sustenta a dinâmica apontada por Scopinho (2003, p. 30-31).

Apenas a título de ilustração, inserimos a seguir a evolução da produção da empresa, no período de 1948 a 1977.



**Gráfico 1 – Evolução da Produção da Usina São Martinho 1948-1977**

Fonte: Cia Agrícola Fazenda São Martinho, 1976.

Como pode ser observado, muito embora o crescimento da produção de álcool seja intenso a partir do final dos anos de 1960, o mesmo também ocorre com o processamento da

<sup>28</sup> Fonte: Cia Agrícola Fazenda São Martinho (1976). Os dados não fazem referência, entretanto, se esta extensão territorial pertenceria exclusivamente à Usina São Martinho. De qualquer forma, pensamos que a figura do *fornecedor* de cana, isto é, o pequeno proprietário de terra que cede sua propriedade para o plantio e extração de cana, numa modalidade muito comum na atual conjuntura produtiva, já se faça presente.

cana-de-açúcar e com a fabricação de açúcar. Nesse ponto, consideramos fundamental frisar uma vez mais as origens deste crescimento:

Este crescimento pode ser creditado ao Estado, que garante, numa ponta do processo, o capital para a compra da destilaria e para a compra da terra, e na outra, o preço da compra da produção, através de sua estatal, a Petrobrás, encarregada de distribuir o produto, junto com outras empresas, diretamente ao mercado consumidor, através de sua rede de postos de abastecimento. (ALVES, 1991, p.40).

Scopinho (1995), em relação ao processo de modernização vivenciado pelo setor, irá afirmar que tal processo:

Inaugurado na década de 60 teve seu dinamismo acentuado nos anos 70, impulsionado principalmente pela institucionalização do Proálcool, atingindo as unidades produtivas de forma diferenciada, dependendo da correlação de forças estabelecidas entre os agentes envolvidos na conformação do complexo. (SCOPINHO, 1995, p. 56).

De maneira mais específica, Ramos (1999), em relação aos produtores paulistas, afirma que:

[...] beneficiados pela proximidade do mercado passaram, precocemente a tirar proveito das vantagens da integração econômica, constituindo, dessa forma, um complexo “fechado” que assentou suas bases já nos anos quarenta e que se expandiu fortemente na década de 1950. Eles produziam grande parte da matéria-prima e eram, ao mesmo tempo, produtores de seus equipamentos, seja para o processamento industrial seja para algumas operações agrícolas, além de comercializarem diretamente sua produção. (RAMOS, 1999, p.137).

A Usina São Martinho mostrou-se como vanguarda desse processo ao ser uma das primeiras empresas da região a adotar pesquisas nas áreas entomológicas, de fertilização, correção do solo, plantio e colheita mecanizada, além de automação industrial. Serão significativas também as ações dessa empresa no sentido do preparo e da qualificação de sua mão-de-obra.

1.3 Anos 1980 – 1990: do fim do apoio governamental ao início da flexibilização da produção e do trabalho.

Vimos que os apoios advindos do Estado foram fundamentais para o crescimento e da agroindústria canavieira em São Paulo, notadamente na região de Ribeirão Preto, onde se

situa a Usina São Martinho, alvo de nosso trabalho. Tal processo se configurou principalmente durante as décadas de 1960 e 1970, tendo como principais ferramentas de impulso o atraente mercado estadunidense (no caso do incentivo na fabricação de açúcar) e os choques do petróleo (importantes para a produção do álcool combustível), respectivamente. Todavia, se nessas décadas a expansão e modernização – conservadora, é verdade – se instituirão como padrões inequívocos, o mesmo não se pode dizer dos anos de 1980, sabidamente de profunda crise, decorrente de uma conjuntura internacional pela primeira vez desfavorável em 20 anos.

Em relação à conjuntura internacional que favorecia a produção de álcool combustível, Szmrecsányi e Moreira (1991) afirmam, de forma adversa, que:

Durante a década de 1979 a 1989, os preços internacionais do petróleo diminuíram substancialmente, permanecendo muito abaixo dos níveis vigentes no início daquele período. Ao mesmo tempo, o Brasil foi se tornando cada vez mais autosuficiente nesse produto, reduzindo as suas importações do mesmo para menos que 40% dos seus níveis de consumo corrente. Com isso, o Programa do Álcool foi se tornando cada vez mais caro e menos necessário para o país.

A década de 1980 não é apenas marcada pelo desestímulo da produção alcooleira (que significou internamente gigantesco processo de desabastecimento), mas também na própria fabricação do açúcar. Ramos (2007), por exemplo, cita o relatório anual do IAA de 1980, o qual reconhecia que “no último quadriênio (1976-79) (...) o açúcar de exportação apresentou preços altamente gravosos para a economia do setor e conseqüentemente do País.” Não obstante, para este autor, essa retração dos mercados internacionais se estabeleceu exatamente

[...] quando estava ocorrendo o aproveitamento da ampliação da capacidade de esmagamento de cana das fábricas, principalmente as de São Paulo [...]. E não se tratava apenas disso, mas também do fato de que os usineiros haviam ampliado seus canaviais e estimulado a ampliação dos canaviais de seus fornecedores. Assim, de um momento para o outro, os produtores viram-se diante de uma capacidade ociosa significativa. (RAMOS, 2007).

Acreditamos que tais processos (de retração do preço do petróleo nos mercados internacionais e de queda também dos preços do açúcar) tenham sido determinantes para inviabilizar a prática governamental de *apoio ao setor*, configurado, historicamente, pela “manutenção artificial dos preços dos combustíveis derivados do petróleo, financiamentos a juros baixíssimos e com gigantescos prazos para pagamento, visando a aquisições de terras e de implantação de novas destilarias”. (PRADO, M.L. 2008, p.36).

Se por um lado esse tipo de apoio governamental garantiu de forma mais evidente a expansão significativa da área agricultável canavieira – o que foi perceptível no caso da Usina São Martinho, que em no final da década de 1980 atinge a marca de 57.800 ha<sup>29</sup> – por outro, trouxe problemas consideráveis. Nesse sentido, Moreira (1989, p. 101), em trabalho sobre a concorrência e expansão na agroindústria canavieira paulista, afirma que “Este padrão de crescimento, no qual a capacidade de se expandir primeiro é o instrumento fundamental da concorrência, inibe o recurso ao progresso técnico”. Da mesma forma, Scopinho (1995, p. 52), em referência à obra de Menezes (1991), afirma que “muitas vezes, a competitividade na agricultura só é possibilitada pela oferta de subsídios – o que a torna condição política, e não meramente técnica, de ganhos de produtividade”.

Tal estrutura de apoio governamental – que garantiu a expansão da lavoura canavieira, mas não privilegiava o desenvolvimento da base técnica, “Dado que os preços fixados para o álcool e o açúcar garantem margens de lucro mesmo aos produtores menos eficientes” (MOREIRA, 1989, p. 101) – terá término efetivo em 1983, quando as políticas governamentais de ampliação da capacidade produtiva do setor são interrompidas. Para autores como Alves (1991) tal interrupção trará consequências significativas para as ações das usinas, fundamentalmente no que diz respeito à necessidade de inserção de novas formas de atuação. Em suas palavras

Fica claro para os produtores, principalmente após 1983, quando cessam os incentivos do programa à instalação de novas destilarias e à aquisição de terras, que a produtividade agrícola e industrial é instrumento fundamental para a sobrevivência do setor. As unidades de produção com custos abaixo do médio desfrutam de lucro diferencial, ao passo que as situadas acima da média, além de não desfrutarem de tais lucros, acumulam prejuízos. Dessa forma, passa a haver um grande incentivo à modernização do setor. (ALVES, 1991, p. 49).

Essa mesma perspectiva – de que o distanciamento do Estado começa a se fazer presente e que se tornaria, portanto, necessária a redefinição das ações dos agentes envolvidos – é também corroborada por Mazzali (2000), que afirma, de forma mais abrangente, levando em consideração a atividade agrícola brasileira de modo geral, que:

Considerando que o Estado situava-se no centro do padrão de desenvolvimento agroindustrial, inaugurado em meados dos anos 60, como patrocinador, legitimador e financiador das articulações entre os diferentes agentes econômicos, a desarticulação do seu aparato de regulação, sem que se defina um novo papel, representou uma desorganização dos interesses rurais e, mais

---

<sup>29</sup> Fonte: Usina São Martinho S/A Açúcar e Álcool 1989, p.6.

significativamente, uma quebra na orientação e sentido do comportamento desses agentes. (MAZZALI, 2000, p. 34).

Acreditamos que tal mudança de comportamento se estabeleceu dentro da perspectiva neoliberal, que grassava em favor do afastamento do Estado da economia, da reestruturação produtiva e da flexibilização das relações de trabalho e da produção. Tais ideologias, instituídas enquanto princípios inequívocos não só de sobrevivência empresarial, mas também de acesso único aos mercados internacionais, ganham força diante do quadro de crise fiscal do Estado brasileiro, de seu endividamento externo, bem como por conta de sua inoperância no combate ao processo inflacionário, tomando forma robusta tanto em nossos setores industriais quanto nos agrícolas e agroindustriais.

A adoção desses paradigmas enquanto *projeto nacional* tem início no governo Collor (1990-92), momento em que as ações de desregulamentação têm início. É esse o presidente responsável pelo fim da reserva de mercado e da abertura da economia, fatos que afetarão diretamente o espectro produtivo de forma geral.

No caso específico da produção canavieira, o governo Collor notabiliza-se pela extinção do IAA, ato que significou a livre flutuação da produção e dos valores do açúcar e do álcool, significando o que muitos consideraram o fim *oficial* da intervenção do Estado no setor<sup>30</sup>.

Nas palavras de Scopinho (1995), o fim do IAA no governo Collor:

[...] significou a reformulação da economia sucroalcooleira, oficializando o afastamento do Estado. A partir de então, o setor passou a orientar-se pela bússola dos grandes blocos comerciais transcontinentais que estão sendo constituídos mundialmente, o que tem exigido a aceleração do processo de reestruturação da produção. (SCOPINHO, 1995, p. 53).

Mais uma vez, Mazzali (2000), em alusão específica da adoção do que chama de “visão liberal” pelo setor agroindustrial, afirma que:

A retomada da “visão liberal”, associada à crise fiscal do Estado brasileiro, colocou em xeque o padrão de desenvolvimento agroindustrial. Ao se desvencilhar do papel de financiador e de patrocinador da modernização, o Estado enfraqueceu as bases que sustentavam as articulações entre os agentes, deixando “em aberto” o campo de opções estratégicas para sua atuação, gerando, assim, o ambiente para a reestruturação das articulações. (MAZZALI 2000, p 18).

<sup>30</sup> A extinção do IAA não significará, em absoluto, o fim efetivo do apoio governamental ao setor. Scopinho (1995, p. 53), por exemplo, aponta nitidamente as contradições do *fim do apoio* governamental, citando, por exemplo, o constante renegociamento das dívidas dos usineiros durante a década de 1990.

Tais visões estratégicas estarão diretamente associadas à opção que o setor irá fazer – pelo menos nas usinas da região de Ribeirão Preto – por adotar os processos de reestruturação produtiva e flexibilização das relações de trabalho, que significarão, por outro lado, o início de um processo de concorrência dentro de setor até então inexistente diante da ação de financiamento do Estado como vimos há pouco.

O conceito de reestruturação produtiva é bastante amplo, sendo definido de forma diversa por uma gama considerável de autores. Basicamente, o conceito está associado a uma tendência em que se verifica a ocorrência concomitante de três processos: inserção de novas tecnologias de produção, automação e gestão da produção; diminuição dos postos de trabalho e mudança do paradigma de gestão do trabalho, em que a especialização fordista dá lugar à multifuncionalização do trabalhador. A reestruturação produtiva tem ocorrido em diferentes lugares e com nuances claramente distintas. Para Castells (1999), por exemplo, no ocidente, a reestruturação produtiva – ou reengenharia, ou ainda *lean production* – faria parte do processo de flexibilização da produção e dos mercados, tendo origem no modelo japonês, sendo, entretanto, diferente na forma de relacionamento com os trabalhadores e com as empresas subcontratadas. No caso das usinas de açúcar e álcool, o processo teve origem a partir dos anos de 1990, com o fim do apoio governamental. Pensamos que a profissionalização da gestão em detrimento do modelo familiar, a inserção de novas tecnologias no campo e na indústria, a diminuição radical de postos de trabalho, e a necessidade de um trabalhador mais qualificado e multifuncional são as tendências verificadas no setor, e que poderiam ser definidas enquanto “reestruturação produtiva”.

Se durante o período de regulamentação “os preços fixados para o álcool e o açúcar garantem margens de lucro mesmo aos produtores menos eficientes” (MOREIRA, 1989, p. 101), após o afastamento do Estado, “a possibilidade de obtenção de lucro passa a depender da capacidade de cada usina produzir a custos mais baixos. Isso significa que a lucratividade passa, a partir daí, a depender da capacidade interna de gestão do negócio” (ALVES, 2007, p. 28), configurada, entendemos, num amplo processo de reestruturação produtiva, que afetará tanto as atividades agrícolas, industriais e administrativas do setor.

A partir do momento em que o setor passa a caminhar “com as próprias pernas”, diversas práticas de maximização de resultados e de eficiência produtiva – ou de “progresso técnico”, como preferiria Alves (2007) – passam a estar presentes, sendo a Usina São Martinho uma das empresas que certamente capitanearam esses processos.

Por outro lado, é importante salientar que processos de modernização ocorreram anteriormente nessa empresa, o que Moreira (1989, p.111) definiria como capacidade do “empresário individual”. Nesse sentido, apenas a título de ilustração, ao final da década de 1980, a Usina São Martinho atingiu 60% de mecanização em seu processo de colheita, realizado por 40 colheitadeiras e 170 caminhões de transporte.<sup>31</sup>

Graziano da Silva (1981, p. 32) aponta que o progresso técnico na agricultura manifesta-se através de três tipos de inovações: físico-químicas, que atuam diretamente na melhoria da qualidade produtiva do solo; mecânicas, as quais fomentam o aumento do ritmo produtivo, mediante utilização de equipamentos em substituição do braço humano; e biológicas que, através da engenharia genética, produzem espécies mais resistentes e produtivas. Na região em estudo, viveremos integralmente tais processos.

No campo, observou-se a ocorrência da intensificação da mecanização do corte, ampliação da capacidade de transporte de matéria prima, através da modernização/substituição da frota de veículos, ampliação do uso de pesquisas laboratoriais de variação de espécies e de controle biológico, manejo integrado de pragas e aperfeiçoamento de técnicas de correção e aumento da fertilidade do solo. Na indústria, falamos da intensificação da automação, da informatização do circuito produtivo, substituição de equipamentos com vistas à maximização da produção da sacarose, além de práticas constantes de controle de qualidade<sup>32</sup>.

Os processos acima apontados trarão, por conseguinte, mudanças significativas no perfil dos trabalhadores do setor. Veremos reduções drásticas dos contingentes de trabalhadores, seja no campo, em decorrência direta da mecanização do corte de cana-de-açúcar, seja no setor industrial, em associação direta com os processos de informatização e automação verificados<sup>33</sup>.

Segundo um profissional que atuou na Usina São Martinho em cargo de gerência administrativa, em 1993, a empresa contava em sua área industrial com 2.700 trabalhadores, distribuídos em três turnos de trabalho. Em 1997, eram apenas 900 trabalhadores, nesses mesmos três turnos.

Não obstante a essa sensível redução, observaremos ainda mudanças significativas no *perfil profissional* dos trabalhadores remanescentes. Se a desqualificação profissional era algo

---

<sup>31</sup> Fonte: Usina São Martinho S/A Açúcar e Alcool 1989.

<sup>32</sup> Para uma visão mais pormenorizada deste processo, ver Scopinho (1995), especificamente o detalhamento constante entre as páginas 56 a 69.

<sup>33</sup> Ver ainda Silva (2004a). Embora a autora trate mais da redução dos postos de trabalho na lavoura, em decorrência da mecanização do corte, tal conjuntura – entendemos – também está presente na indústria.

presente entre os trabalhadores durante os anos de 1960 e 1970, a reestruturação produtiva, através de suas inovações tecnológicas, seja no campo, seja na indústria, trouxe consigo a necessidade de um quadro profissional minimamente qualificado, capaz de lidar com a tecnologia que passou a ser inserida.

Dessa forma, segundo Scopinho (1995, p. 51):

A redivisão social do trabalho é acelerada, em função da introdução de novas tecnologias. Cada vez mais, acentua-se a necessidade de incorporação de profissionais altamente qualificados e especializados, técnicos de nível superior, principalmente nas áreas de computação, instrumentação, agronomia, química, engenharia de diferentes subáreas, economia, administração etc.

Scopinho (1995) aponta para a necessidade de “incorporação” de profissionais qualificados. Contudo, há que se destacar o papel histórico que o setor desempenhou como agente de qualificação de sua mão-de-obra. Tal papel permitiu, muitas vezes, como veremos nas análises das trajetórias dos trabalhadores da Usina São Martinho, a ascensão de muitos deles *dentro* da própria empresa. Realizavam-se desde processos internos de qualificação profissional (formal e informal), até o apoio à qualificação de trabalhadores em nível universitário.

Apenas para exemplificar, citamos a seguir dois casos – que ressaltamos terem ocorridos *antes* da reestruturação produtiva – de trabalhadores moradores nas *colônias*. *Lázaro*, 70 anos, por exemplo, alfabetizado, de motorista da Divisão Elétrica, é treinado informal e formalmente pela empresa e se torna *Eletricista de Manutenção Industrial*. *Arquimedes*, 57 anos, de cortador de cana passa a jardineiro dos *doutores*; posteriormente, entra, na indústria, como almoxarife. Tem seu curso de Administração parcialmente custeado pela empresa e encerra seu ciclo na organização como *Chefe* do Almoxarifado, com pós-graduação integralmente paga.

Desse modo, no caso específico da São Martinho, há que se considerar que os processos de preparo de sua mão-de-obra foram anteriores à reestruturação produtiva.

Prado (2008) estudou dois casos de reestruturação produtiva na região de Ribeirão Preto, em que foram indiretamente evidenciados processos de qualificação mais contemporâneos – que se estendiam para todos os níveis de trabalhadores –, estes, sim, realizados em decorrência direta da reestruturação produtiva que se verificou no setor a partir dos anos de 1990.

Já Campos (2007) e Stein e Prado (2002) tratam de casos específicos de qualificação profissional fornecida por sindicatos e empresas.

No caso da Usina São Martinho, cabe destacar ainda a parceria histórica desta empresa com instituições que preparavam mão-de-obra, como o SENAI<sup>34</sup>, por exemplo. Muitos trabalhadores eram incentivados pela empresa a encaminhar os filhos a essa instituição.

Segundo Eduardo, funcionário e ex-morador das colônias, a prática teve início no começo dos anos 1970. As crianças das colônias, a partir dos 14 anos, eram arregimentadas pela usina, sendo encaminhadas para o SENAI de Ribeirão Preto. Permaneciam durante toda a semana em alojamento custeado integralmente pela usina, tendo seu desempenho e comportamento escolar fiscalizados pelo chefe do Escritório Central<sup>35</sup>, Sr João Garcia. Terminado o curso, automaticamente ingressavam na São Martinho. Logo, criava-se um vínculo de continuidade e dependência familiar que exploraremos de forma mais aprofundada nos próximos capítulos.

Pode-se dizer, ainda, que a reestruturação produtiva e a conseqüente redução dos postos de trabalho, bem como a mudança exigida do perfil dos trabalhadores remanescentes trarão, como processo associado, mudanças no estilo de administração, em que, de forma geral, abandonou-se o velho estilo familiar em prol de um estilo mais profissional, o que resultou, por conseguinte, na mudança da estratégia de gestão deste trabalhador.

[...] o modelo de gestão baseado no puro e simples autoritarismo e na descarada exploração do trabalho, como demonstrado por Scopinho (1995), teve de ceder lugar a procedimentos que conseguissem associar a empresa à sua mão-de-obra, convencendo esta última da importância de seu envolvimento, possibilitando com isso a continuidade ou mesmo a ampliação de sua exploração. (PRADO, M.L. 2008, p. 45).

De forma conclusiva, sintetizando os eventos ocorridos nas décadas de 1980 e 1990 em referência ao setor:

[...] abertura comercial e a desregulamentação, operados ao mesmo tempo e combinados com queda dos preços internacionais do açúcar e queda da demanda interna de álcool, levaram a uma crise sem precedentes do complexo, que se prolongou ao longo de toda a década de 90 e só apresentou mudança, já no início da presente década, após 2002. (ALVES, 2007, p. 27).

---

<sup>34</sup> O SENAI - Serviço Nacional de Aprendizado Industrial – é parte integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria - CNI e Federações das Indústrias dos estados. É uma instituição patronal que tem por objetivo o preparo de mão-de-obra, em nível técnico para o setor industrial brasileiro.

<sup>35</sup> O “Escritório Central” era o setor da Usina São Martinho responsável, nos anos 1960 meados dos 1990, por toda a parte burocrática da empresa, principalmente contabilidade, anotações de ponto e acesso dos trabalhadores e folha de pagamento.

Seja como for, os anos de 1990, especificamente na sua segunda metade, serão o *campo de teste*, na Usina São Martinho, para que as práticas de *progresso técnico, flexibilização e reestruturação* apontadas nos parágrafos anteriores sejam, por assim dizer, *efetivadas*, o que certamente causará diversos impactos nos agentes envolvidos e nas estruturas sociais por eles vivenciadas.

#### 1.4 Anos 2000: Flexibilização do trabalho e retomada do crescimento.

Como observamos anteriormente, a crise advinda dos anos de 1980 e a mudança de orientação do Estado brasileiro – mormente àquela associada à adoção do paradigma neoliberal e a seu efetivo distanciamento da economia – foram cruciais para a redefinição das ações dos setores industriais e agrícolas brasileiros, incluindo-se, neste último, o setor canavieiro.

De forma sintética, no caso desse setor, pudemos assinalar como principais consequências dessa redefinição a inserção de novas tecnologias no campo e na indústria, a redução sensível dos contingentes de trabalhadores, e, por último, a mudança não apenas na profissionalização da estrutura administrativa (abandono do estilo familiar de gestão), mas também a mudança do estilo de gestão dos trabalhadores.

As transformações que apontamos não serão, em absoluto, desacompanhadas de reações por parte dos trabalhadores. Aliás, algumas dessas transformações foram respostas às próprias articulações dos trabalhadores.

Mesmo nos anos de 1980, que de forma generalizante definimos como de *estagnação*, observa-se a organização dos trabalhadores no sentido de resistir a novas estratégias produtivas. Entendemos que o caso mais emblemático desta proposição é o da Greve de 1984, ocorrida em Guariba, em que os trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar, muitos dos quais da própria Usina São Martinho, revoltaram-se contra a implantação do sistema de *sete ruas*, o qual necessitava de um número menor de cortadores ao mesmo tempo em que minimizava a possibilidade de ganho mais substanciais dos trabalhadores remanescentes<sup>36</sup>.

De todo modo, a diferencialidade das condições objetivas e do grau de mobilização e organização dos trabalhadores rurais assalariados, o desenrolar das lutas dos trabalhadores foram de fundamental importância para a decisão capitalista de instituir mudanças (“modernização”) na agricultura, no sentido de

---

<sup>36</sup> Entendemos que o trabalho que melhor descreve o movimento ocorrido em Guariba em 1984 seja o trabalho de Livre Docência de Vera Botta Ferrante. *A chama verde dos canaviais: uma história de luta dos bóias-frias*. (1991).

o capitalista se fortalecer diante do conflito capital x trabalho, desempregando, segmentando e redefinindo o papel dos trabalhadores e garantindo o rebaixamento dos custos. (THOMAZ JÚNIOR, 2002, p.194).

Pode-se dizer que, em decorrência do sucesso dessa greve e da ocorrência de outras que se seguiram nas safras subsequentes, que reivindicavam melhores condições de trabalho e de salários, e que tornaram o custo de mão-de-obra mais elevado, optou o setor efetivamente por adotar a mecanização do corte como estratégia de contenção de custos, e também como instrumento de evidente barganha.

Nesse sentido, segundo Alves (1991)

Através de entrevistas, realizadas com uma série de usineiros da Região de Ribeirão Preto, ficou claro que a decisão de mecanizar o corte de cana não foi tomada unicamente com base na viabilidade econômica da mecanização, frente ao corte manual, numa comparação entre custo de operação da máquina e tempo de amortização do investimento, versus custo da mão-de-obra dos cortadores de cana. O que foi revelado, textualmente, nessas entrevistas, é que a mecanização do corte foi incentivada, a partir de 1984, devido as greves anuais dos trabalhadores assalariados rurais da região, que ao paralisarem o corte, paralisavam também a usina. Nestas condições, a mecanização do corte de cana era, segundo os usineiros, a forma de adquirirem maior poder de barganha para negociar a pauta de reivindicações dos trabalhadores, sem as unidades de produção paralisadas. Com a mecanização do corte, as usinas podem continuar funcionando, mesmo com os cortadores de cana em greve, moendo cana cortada pelas máquinas. (ALVES, 1991, p.84).

Em 1992, em decorrência de reivindicações quanto a aumentos salariais a Usina São Martinho vivenciou sua primeira e única greve na área industrial e administrativa. Em 1996, perde pela primeira vez a sucessão da Prefeitura Municipal de Pradópolis<sup>37</sup>.

A partir de 1995 a empresa realiza grande processo de auditoria externa nos setores administrativos e financeiros, que acabaram por culminar numa nova reorientação quanto às estratégias de gestão a serem seguidas.

A orientação era clara: corte substancial de pessoal, reestruturação da base técnica e adoção de um novo estilo gerencial e de gestão da mão-de-obra.

Segundo um ex-integrante da área de administrativa da empresa, que acompanhou os processos de reestruturação que se seguiram à auditoria externa:

Elas auditaram toda parte administrativa e financeira. Foi na época ou logo a seguir que a empresa tomou novas medidas quanto à gestão social, financeira e mesmo pessoal, de investimentos. Manutenção de casas de funcionários

---

<sup>37</sup> Como veremos adiante, desde a criação do município, em 1960, todos os prefeitos estavam diretamente ligados ou eram da própria família Ometto.

(construir na cidade), eliminar as existentes na empresa, mudanças no modelo de gestão do Serviço Social, até culminar na mudança da cúpula diretora. (A. Ex-Gerente da Usina São Martinho).

Como resultado dessa reestruturação, no que se refere ao processo de colheita, a mecanização atingirá algo em torno de 90% do corte de cana-de-açúcar. Grande parte da frota de caminhões de transporte será vendida a ex-funcionários, que se tornarão prestadores de serviços da própria usina.

Ainda em referência ao campo, destaque para a utilização de uma série de novas tecnologias, relacionadas à agricultura de precisão, como monitoramento via satélite das áreas de plantio, utilização de GPS e mesmo de máquinas controladas por computador de bordo. Veremos, também, a implantação de software de gerenciamento informacional administrativo<sup>38</sup>, o qual possibilitou o agrupamento de setores industriais, produtivos e gerenciais diversos.

A nova estratégia de gestão deixa de ser a familiar. Após a morte do Dr. Orlando, seus filhos e outros membros da família Ometto vão sendo paulatinamente substituídos por gestores profissionais.

Ainda dentro da ideia da implantação de uma gestão mais profissional, veremos no Grupo São Martinho a atuação conjunta de diversos setores administrativos. De maneira contrária ao organograma empresarial clássico, baseado em intensa *departamentalização*, isto é, na divisão física de setores responsáveis por funções específicas do processo administrativo, como finanças, informática, controladoria etc, na Usina São Martinho, veremos a emergência de um modelo em que a atuação desses mesmos setores ocorrerá de maneira conjunta: fisicamente e objetivamente. Observa-se a existência de um único grande órgão administrativo, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados), no qual os setores há pouco citados atuam em um mesmo ambiente, dentro de conjunturas coletivamente estabelecidas.

Não obstante à reestruturação da parte administrativa, *sui generis*, se compararmos ao organograma de outras empresas do setor, observaremos que tal postura também será entendida à gestão dos setores industriais e da lavoura. Dessa forma, campo e indústria passam a constituir um único grande conjunto de trabalho, possuindo uma atuação complementar.

---

<sup>38</sup> Trata-se do software da SAP (Systems Applications and Products in Data Processing), empresa de origem alemã, especialista no desenvolvimento de softwares de gestão organizacional.

Entretanto, mais do que constituir algo novo ao funcionamento concreto da empresa, acreditamos que tal estratégia se relacione, também, à disseminação de uma ideia de que a Empresa em questão trataria seus funcionários dentro de um princípio igualitário, fomentando, assim, um maior envolvimento, haja vista que estes passam a acreditar em uma suposta equivalência de suas funções com relação a dos outros.

Nesse sentido, mesmo a descrição das atividades de cargos dentro do Grupo São Martinho passa a ser realizada de maneira muito ampla, abandonando-se a ideia de cargos com funções específicas, em detrimento da emergência de cargos cujas tarefas tornam-se cada vez mais amplas e complexas, em um nítido processo de acumulação flexível. (PRADO, M. L. 2008, p.98-99).

A esse respeito, o setor parece estar se equiparando a práticas observáveis em outros setores inseridos no capitalismo mais avançado, e que evidenciam sua adequação aos padrões de reestruturação do capitalismo já visíveis na Europa há algum tempo. Vejamos citação de Beynon segundo a qual

As novas teorias do “pós-fordismo” e da “flexibilidade” enfatizaram a importância do trabalho e a necessidade gerencial de envolvimento de pessoal nas tomadas de decisão, já que as empresas enfrentam um mundo cada vez mais complexo e imprevisível. [...] as companhias “enxutas” e suas gerências põem mais e mais ênfase sobre a necessidade de envolver seu quadro de funcionários de desenvolver o “trabalho de equipe” e de incrementar a educação e as oportunidades de treinamento disponíveis para os empregados, considerados como um dos recursos mais valiosos de qualquer corporação. (BEYNON, 2002, p. 16-17).

Além dessas reduções, outros procedimentos mais singulares ocorrem ao final da década de 1990, constituindo uma situação única no setor. Diversas técnicas de gerenciamento de pessoas foram inseridas no sentido de envolver os trabalhadores remanescentes.

No caso da Usina São Martinho, a partir de 1998 são inseridas práticas de recompensas organizacionais mediante resultados conquistados individual, coletiva e corporativamente, e, nos anos que se seguirão, serão inseridas outras modalidades de recompensas associadas à conservação de equipamentos, que, em conjunto, significarão a quase plena flexibilização da relação salarial.

As estratégias de envolvimento da mão-de-obra, nova prática articulada a partir da reestruturação produtiva, atingirão seu ápice na Usina São Martinho especificamente no que diz respeito à política de recompensas de seus funcionários, principalmente aqueles das áreas

envolvidas diretamente com os processos agroindustriais. Nesse quesito, verificou-se a emergência de três formas diferenciadas de remuneração de seu quadro funcional sem que estas estejam diretamente associadas ao salário.

Esta *Remuneração Variável*, internamente chamada de *bonificada* pelos funcionários, manifesta-se de três maneiras. A primeira delas diz respeito à premiação das equipes de trabalho mediante a obtenção de determinados índices de produtividade. Paga mensalmente, a remuneração é variável ainda conforme a área e o tipo de atividade praticada. A segunda modalidade de remuneração flexível praticada na empresa em estudo diz respeito à conservação dos equipamentos, em que os funcionários são incentivados a manter em pleno funcionamento máquinas e equipamentos envolvidos com o processo de plantio, cultivo, corte e transporte de cana-de-açúcar. Já a terceira forma de remuneração variável refere-se ao funcionamento de Programa de Participação nos Resultados, pago anualmente com a conquista de metas corporativas. (PRADO, M.L. 2008, p.98-99).

A adoção de tais práticas segue uma tendência verificada nas indústrias brasileiras a partir dos anos de 1980, que, segundo Leite, será caracterizada:

[...] pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição das políticas repressivas de gestão de mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade. (LEITE, 1994, p. 564)

Em 2000, ocorre o início do processo de profissionalização da administração do grupo, concluído em 2008, momento em que, pela primeira vez, desde sua fundação, o controle da empresa não é exercido por um membro da família Ometto.

Em 2007, o Grupo São Martinho estreia no mercado de ações; no ano seguinte, desliga-se da Copersucar, como forma de alcançar autonomia na gestão comercial.<sup>39</sup>

É ainda durante a década de 2000 que a Usina São Martinho, a despeito da redução drástica de seus contingentes e da inserção de novas tecnologias, bate seguidos recordes de produtividade e de expansão, seguindo uma tendência de recuperação que também será perceptível em todo o setor, principalmente a partir do ano de 2002.

Para Alves (2007, p. 29) – que compara este período de crescimento com o período áureo do Proálcool, com a nítida exceção da presença dos subsídios do Estado – o atual período de crescimento seria decorrente de uma conjuntura internacional e nacional favorável,

---

<sup>39</sup> “São Martinho muda gestão e deve investir US\$ 2 bilhões” In Revista Valor Econômico 01/08/2008.

que prima, em ambos os casos, pelo aumento do consumo do álcool combustível como fonte alternativa aos combustíveis fósseis.

O processo de reestruturação produtiva e modernização dos estilos de gestão do trabalho causaram efeitos que são diversos conforme se analisa o perfil dos trabalhadores remanescentes.

Os novos processos de gestão, configurados na flexibilização da relação salarial, na inserção de metas produtivas e de ganhos adicionais, na presença de estratégias de envolvimento, no afrouxamento das relações coercitivas, substituídas pelo incentivo a um ambiente mais harmônico e de *colaboração*, parecem ser positivamente consensuais, principalmente quando percebidas por aqueles profissionais que vivenciaram a fase da administração familiar.

A perspectiva parece associar o setor ao que há de mais contemporâneo em termos de gestão de pessoas e de flexibilização das relações de trabalho, conforme aponta Prado (2008). Sinteticamente, dentro dessa conjuntura, sem se levar os evidentes contextos de precarização das condições do trabalho,

[...] a organização pode ser modificada de maneira que os operários gostem do seu trabalho, esposem os objetivos da empresa e mobilizem as reservas de produtividade e de saber que habitualmente reservam para si. (GORZ, 2003, p. 68).

Assim como há essa visão positiva para com os processos de modernização ora elencados, é interessante observar que esses mesmos trabalhadores possuem, simultaneamente, certa perspectiva de frustração com o desaparecimento das relações pessoais outrora vigentes.

Mesmo que se ganhe mais, que se seja chamado de “colaborador”, que se trabalhe dentro de um ambiente de maior segurança, existe, conforme disse Eduardo, “uma sensação de afastamento do patrão que não é boa”.

A profissionalização da relação empresa e empregado destruiu laços que eram, por assim dizer, também importantes para aqueles supostamente submetidos na relação.

## 2 – EMPRESA E COLÔNIAS – RELAÇÕES CONSTITUÍDAS

Algumas das usinas de açúcar que se formaram na região de Ribeirão Preto tiveram suas origens em antigas fazendas de café, fazendas estas que possuíam uma configuração espacial específica, em que muitos dos trabalhadores e famílias residiam nessa fazenda, ou seja, em suas *colônias*.

No interior da fazenda, elas eram instaladas nas colônias, agrupamentos de casas que se localizavam em diferentes planos da plantação, distantes umas das outras. Ficavam também distantes – umas mais, outras menos – da sede da fazenda onde se localizavam o terreiro, a casa do proprietário, a casa do beneficiamento do café, o escritório, a capela, a serraria e outras dependências necessárias à produção cafeeira. (BASSANEZI, 1990, p. 338-339).

Caíres (1993), em trabalho que resgatou a história da Usina Tamoio, localizada na zona rural na cidade de Araraquara, traça um panorama que entendemos ser correlato ao nosso caso de análise, fundamentalmente quando aborda a constituição dos contingentes de trabalhadores que foram utilizados por aquela usina. Assim como no caso da São Martinho, o grosso dos trabalhadores era advindo de famílias que outrora se dedicaram à produção cafeeira.

Ainda segundo Caíres (2008):

A trajetória dos trabalhadores, comum na usina investigada, nos permite afirmar que a crise da economia cafeeira e a conseqüente liberação de grande contingentes de trabalhadores empregados na cultura do café, bem como o “fracasso” de algumas atividades agregadoras de mão-de-obra, como serviços de olaria, por exemplo, favoreceram a constituição da força de trabalho de que a usina necessitava. A presença de considerável parcela de descendentes de europeus, entre os trabalhadores da usina, é reveladora de como a mão-de-obra foi potencialmente utilizada, sobretudo em sua fase inicial. A implantação de um sistema de recrutamento com base na família compatibilizava-se com as necessidades de aquisição de mão-de-obra. (p.169).

A moradia ao redor da fábrica e, em nosso caso, ao redor da usina, suscita diversas discussões, muita das quais se associando à temática da dominação e do controle que esta configuração exerceria sobre os trabalhadores.

Em síntese:

O controle fabril sobre a esfera da moradia dos operários, imbricando-a com a esfera do trabalho, que imprime uma marca característica a esses núcleos populacionais agrupados em torno de uma fábrica, manifesta-se de forma cotidiana. [...] Por outro lado, não é só a habitação em uma casa que está em

jogo, mas toda uma série de recursos acessórios à moradia e essenciais à reprodução dos trabalhadores que são do controle da administração da fábrica. [...] Em todos esses casos, aumenta a dependência do operário relativamente à fábrica. (LOPES, J.S.L. 1988, p. 617).

Ao serem constituídas nesses espaços, as usinas de açúcar mantiveram a estrutura física de moradia da fazenda e também um conjunto significativo de relações sociais previamente existentes, de subserviência e dominação, que aliadas à possibilidade concreta de ascensão dos moradores nos quadros da empresa, ao acesso a um conjunto de “benefícios” atrelados ao status de *morador*, acabavam por significar a formação de outros tipos de laços que, embora possam ser entendidos enquanto forma de dominação, eram substancialmente *diferentes* dos que se formavam com outros trabalhadores não-residentes nessas colônias.

## 2.1 As origens das colônias.

O processo que resultou na constituição do que é hoje a Usina São Martinho está diretamente associado à expansão do café na segunda metade do século XIX, no chamado “Oeste Paulista”.

A chegada do café à região é associada à fertilidade de seu solo, sendo sua efetiva ocupação viável mediante a instalação do sistema de transporte ferroviário, este também custeado pelo próprio café<sup>40</sup>. Essa região é ainda notabilizada por ser aquela em que, de forma mais efetiva, optou-se pela introdução do trabalho livre assalariado, em detrimento à escravidão, insuficiente para suprir a expansão cafeeira.

A extensão e a abundância de terras devolutas, teoricamente desocupadas, virtualmente disponíveis para serem incorporadas pela grande lavoura, tanto antes quanto na vigência da legislação fundiária, não eram suficientes para dar continuidade à expansão do café. Além da abundância de terras era necessária a abundância de mão-de-obra disposta a aceitar a substituição do escravo (MARTINS, J.S. 1986, p. 60).

A mão-de-obra que substituiu o trabalhador escravo foi a mão-de-obra imigrante europeia, majoritariamente italiana, que foi direcionada principalmente para a região do Oeste Paulista, sendo organizada através do sistema de *colonato*.

Segundo Martins (1986, p. 79-90), neste sistema, o colono e sua família fixavam-se nas dependências das fazendas, praticando ali uma agricultura de subsistência ao mesmo

---

<sup>40</sup> Vários são os autores que associam a expansão ferroviária com a expansão cafeeira. Veja-se MATOS, O. N. de. *Café e ferrovias*. São Paulo: Alfa Ômega, 1974.

tempo em que trabalhavam nas lavouras do proprietário, tendo por responsabilidade o cultivo e a entrega da produção decorrente de um certo número de pés de café. Ainda segundo o autor, anualmente, o colono recebia os valores decorrentes de seu trabalho – e de sua família – referentes ao cultivo do café, através da entrega do produto, evidentemente descontados dos gastos que tivesse em relação ao uso da estrutura da fazenda.

O *colonato*<sup>41</sup> – seria, para Martins (1973, p. 63-68), o *quarto* e definitivo *momento* de um processo no qual se discutia a inserção do trabalho do imigrante europeu, mediante a formação dos núcleos de colonização, sua relação com o latifúndio cafeeiro, a posse da terra e a própria atuação do Estado. Os outros três momentos seriam, respectivamente, aqueles associados ao *sistema de parceria*; à formação de colônias criadas pelo Estado, os *núcleos oficiais*, autônomos, através da policultura alimentar e, finalmente, à manutenção do *núcleos oficiais*, porém mais dependentes do trabalho nas grandes lavouras. Este *quarto momento*, instituído a partir de 1888, depois de um período de dezoito anos de experiências malfadadas – ou pelo menos pouco satisfatórias para os grandes produtores, nas suas demandas por trabalhadores – será caracterizado pela manutenção da imigração subvencionada pelo Estado, encaminhando-se, entretanto, o imigrante diretamente para as moradias nas fazendas, nas chamadas *colônias particulares*.

Nas palavras de Biguelman (1977), em alusão a este modelo articulado e definitivo para o abastecimento de trabalhadores à produção de café:

A solução proposta pelo Oeste mais novo consistirá em despreocupar o fazendeiro do problema do transporte da mão-de-obra imigrante, chamando o governo a si, exclusivamente, todas as despesas com a imigração. Os imigrantes seriam trazidos do país de origem e colocados à disposição dos fazendeiros – tudo por conta do governo; e essa operação se repetiria quantas vezes fosse necessário, disposta para ela as verbas competentes. Desapareceria para o fazendeiro o interesse em garantir a estabilidade do colono através de contratos longos, e para o imigrante, que sairia da Europa livre de ônus e compromissos e podendo contratar livremente, aumentaria o interesse pela imigração. . (BIGUELMAN, 1977, p. 71-72).

De forma mais pontual, Dean (1977) aponta para o modelo específico de contrato de trabalho que permeou as relações entre imigrantes e empregador. Segundo o autor:

As famílias imigrantes recém-chegadas assinavam contratos quando ainda se encontravam na Hospedaria dos Imigrantes na capital. As condições do

---

<sup>41</sup> Para uma visão mais detalhada das obrigações assumidas pelo colono ver também Ianni (1984, p. 24-31), que define o colonato como o início do processo de formação do *operariado agrícola*. O colonato também é descrito na obra de Bassanezi (1990).

contrato eram impressas em cadernetas entregues aos trabalhadores, e em geral, eram padronizadas em parte por insistência do governo. O prazo era de um ano, de safra a safra. A família recebia uma certa quantidade de pés para cuidar, em geral, 2 mil por adultos. Era paga uma quantia fixa pela capina de cada 1 mil pés e pela colheita de cada alqueire de frutos, conforme estipulado na caderneta. A moradia era gratuita. Se os cafezais eram novos, às vezes era permitido o plantio de víveres entre as filas de café, caso em que a remuneração da capina seria mais baixa, pois era muito mais fácil cuidar de ambas as culturas ao mesmo tempo. [...] Nos cafezais formados, proporcionavam-se lotes extras para a cultura de subsistência, e às vezes se emprestava uma vaca ou uma cabra juntamente com uma área de pastagem. A família tinha de carpir o cafezal cinco ou seis vezes e, por ocasião da última, os detritos eram amontoados ao redor de cada pé. Os trabalhadores tinham de substituir os pés que morriam e contribuir para o reparo de estradas, cercas, carroças e canais de drenagem. Os contratos especificavam que os trabalhadores tinham de trazer os frutos até os terreiros depois da colheita. [...] O regime de trabalho assalariado não extinguiu a jurisdição dos fazendeiros, que ainda sobrevivia nas cláusulas contratuais referentes ao bom comportamento e ao direito do proprietário manter a ordem e decência. (DEAN, 1977, p. 162).

Pela data da aquisição das terras do que se tornaria a Fazenda São Martinho pela família Prado, especificamente em 1889, há que se considerar que nessa propriedade estabeleceu-se de forma maciça o trabalho imigrante.

Afirma-se isso não apenas por uma disposição cronológica, já que a aquisição fora posterior à Abolição da Escravatura, mas também pela forma como seus proprietários, notadamente os irmãos Martinho (ou Martinico) e Antônio, estiveram diretamente associados aos processos políticos institucionais<sup>42</sup> que culminaram no modelo de imigração subvencionado pelo Estado.

Proprietária da São Martinho a partir de 1889, e de diversas outras fazendas<sup>43</sup> na região de Ribeirão Preto, entre elas, a *Fazenda Guatapará* e a *Fazenda Albertina* – a família Prado, principalmente pelas ações políticas de seus dois irmãos, teria sido, portanto, uma das principais incentivadoras da imigração européia em substituição ao braço negro.

Dentre inúmeros cargos públicos, Antônio Prado foi Conselheiro do Império, além de ser Ministro da Agricultura, Comércio e Obras Públicas em dois períodos: de agosto de 1885 a maio de 1887, e de junho de 1888 a janeiro de 1889.

---

<sup>42</sup> A obra de Levi (1977) e a Segunda Parte da obra de Biguelman (1977) são ilustrativas da atuação política da Família Prado no processo de consolidação do modelo de imigração. Nesse mesmo sentido, ver também Petrone (1987).

<sup>43</sup> A obra de Levi (1977, p.323-331) acerca da trajetória da família Prado, aponta que a família possuía, como principais propriedades as fazenda *Campo Alto*, em Araras, a *Santa Veridiana*, em Santa Cruz das Palmeiras, a *Guatapará* e *São Martinho* na região de Ribeirão Preto. Além dessas, outras se faziam presentes, como a *Albertina* (já citada) e a *Mattão*, na região de Araraquara. Além dessas propriedades, entre 1906 a 1909, a Cia Prado Chaves, também de posse da família Prado, possuirá outras 17 fazendas.

Prado foi um dos principais personagens da marcha para o oeste, um dos pioneiros do café. Mas ele era também proprietário de um dos primeiros e um dos principais bancos de São Paulo e do Brasil; um dos principais dirigentes do Ofício de Imigração; o mais importante acionista da Paulista (companhia de estradas de ferro), onde exercia a função de presidente. (SILVA, S. 1976, p.59-60)

Já Martinho Prado Júnior, além de deputado provincial por diversas legislaturas, foi presidente da *Sociedade Promotora da Imigração*<sup>44</sup>, que entre 1886 a 1895, foi responsável pela importação de 126.415 trabalhadores imigrantes.

Eleito presidente, Martinico pediu aos fazendeiros interessados em imigrantes que enviassem seus pedidos, expondo, detalhadamente, as vantagens que estavam dispostos a oferecer. Em seguida, embarcou para a Itália a fim de conhecer de perto as condições do recrutamento. Voltou com uma convicção contrária aos interesses imediatos dos fazendeiros, mas favorável em médio prazo. A imigração deveria ser cuidadosamente controlada para que o excesso de oferta não derrubasse o valor dos salários. (MARCOVITCH, 2006, p. 42).

O cálculo racional que Marcovitch (2006) dá às ações de Martinho Prado Júnior, bem como sua disposição em recrutar principalmente a mão-de-obra italiana também se evidencia na análise de Petrone (1987). Segundo a autora:

O primeiro Diretor Presidente da Promotora foi o grande fazendeiro de café Martinho da Silva Prado Júnior, talvez o mais entusiasta propugnador da imigração de italianos. Fez várias viagens ao Norte da Itália, examinando cuidadosamente todos os problemas referentes à emigração e à viagem ao Brasil. Conta-se que ia às aldeias vênetas para fazer propaganda das fazendas de café, misturando-se com os camponeses, cantando com eles em dialeto. Graças a seus esforços, a maior parte dos imigrantes que chegaram por intermédio da Promotora eram italianos, sendo que já em 1888 seu Relatório mostra que dos 36.000 pedidos de passagem subsidiada, apenas 1.000 não eram de italianos. (PETRONE, 1987, p. 108).

Muito embora as ações dos irmãos Prado possam ser supostamente entendidas como conjuntas, no sentido de propiciar a consolidação do modelo de imigração apontado por Martins (1973), é interessante observar o papel divergente que Levi (1977) dá aos dois irmãos, sócios da Fazenda São Martinho e de tantas outras, no tocante *ao processo* de substituição do trabalho escravo pelo do trabalhador imigrante.

Enquanto Martinho e outros davam passos no sentido de facilitar a transição para a mão-de-obra livre ao nível provincial, Antonio ocupava-se com o

---

<sup>44</sup> Marcovitch (2006, p.41) aponta que esta Sociedade fora criada em substituição à Associação Auxiliadora de Colonização e Imigração, existente desde 1871, e envolvida em diversas denúncias de descumprimento de contratos e endividamento de imigrantes.

problema como ministro da Agricultura no governo central. [...] Não há dúvidas de que Antonio também seguia um caminho cauteloso e conservador na questão da abolição, que irritava os mais radicais abolicionistas. [...] A “miraculosa” conversão de Antonio ao abolicionismo, em 1887, foi, ao mesmo tempo, uma resposta à onda crescente de deserção de escravos em São Paulo, e ao sucesso inicial da Sociedade Promotora. (LÉVI, 1977, p.174-175).

Também na obra de Marcovitch (2006) é mencionada tal divergência, ao mesmo tempo em que se apresentam outros elementos que melhor dimensionam o sentido da ação dos irmãos Prado sobre a questão da imigração em substituição ao trabalho escravo. Segundo o autor, muito embora ambos reconhecessem a “iniquidade intrínseca da escravidão”, era evidente o grau mais progressista de Martinico, ao mesmo tempo em que era inegável a atitude “pragmática” que permeou as ações de ambos. Como exemplo mais contundente desse pragmatismo, cita o autor dois episódios, também localizados na obra de Levi (1977), em que tanto Martinho como Antônio agem de forma contrária tanto aos princípios abolicionistas como à relação mais justa e harmônica para com os imigrantes.

A proposição de que a Família Prado teria sido uma das principais responsáveis pelo processo migratório no país também encontra respaldo na abordagem Holloway (1984), que a despeito de Martinho Prado Júnior assim se posiciona:

Senhor de escravos, fazendeiro de café, com simpatias políticas republicanas, representante da região da Mogiana –em franca expansão e sentido falta de mão-de-obra. Foi figura chave na transição bem-sucedida para o trabalho livre assalariado em São Paulo. Ele e seu irmão, Antônio, estavam entre os fazendeiros que experimentaram o trabalho livre europeu no início da década de 1870. Na década de 1880, os irmãos Prado estavam freqüentemente em evidência, tratando de vários aspectos do problema trabalhistas. Martinho Prado Júnior tornou-se presidente da Sociedade Promotora da Imigração, quando constituída em julho de 1886. (HOLLOWAY, 1984, p. 65).

Retomando a discussão acerca do *quarto momento* que instituiria o modelo que a literatura passou a definir por *colonato*, o Conselheiro Antônio Prado assim se refere a essa estratégia, de encaminhamento dos imigrantes para as próprias fazendas, em discurso ao Senado Nacional em 1888:

No entanto, a experiência tem demonstrado, pelo menos na província de São Paulo, que a colocação dos imigrantes nas fazendas é o melhor sistema por que, ao cabo de três ou quatro anos, a família por aquele modo colocada, se for morigerada, sóbria e laboriosa, poderá ter acumulado pecúnia suficiente à aquisição de terras, onde seu trabalho será tanto mais frutuoso quanto se achará aclimada, conhecerá a língua nacional e terá adquirido as especiais noções de cultura, que só a prática pode dar, e que tanto variam da Europa para o Brasil. (PRADO, N. 1929, p. 287, citado por MARTINS, J.S. 1973, p. 68).

Nesse mesmo sentido, tendo-se em mente o nível de inserção política que possuíam e usufruíam os irmãos Prado, Biguelman (1977) assim ilustra suas atuações no que diz respeito a seus posicionamentos quanto à política migratória adotada pelo Estado.

Também Martinho Prado Jr., solicitando subvenções para a grande imigração refere-se, em 1884, ao fracasso, a seu ver óbvio e necessário, dos núcleos coloniais uma vez que os imigrantes não dispunham dos capitais indispensáveis. Aliás, estabelecida a grande corrente migratória, continuará sendo esse o principal argumento da grande lavoura contra a Sociedade Central de Imigração, propugnadora da criação de núcleos onde o imigrante encontrasse oportunidade de tornar-se proprietário de terras. Segundo Antonio Prado embora houvesse na Província de São Paulo “não menos de dez núcleos de imigrantes fundados pelo Estado além de dois provinciais, onde há lotes medidos e que são distribuídos aos imigrantes que os solicitam, recebendo imediatamente títulos provisórios de propriedade”, os imigrantes prefeririam assalariar-se na grande lavoura, ou seja, optavam pelo sistema condenado pela Sociedade Central. A razão segundo Antônio Prado seria o fato de não interessar-se o colono pela condição de “simples possuidor de um título provisório de propriedade, que não pode cultivar convenientemente, uma vez que dispõe, sequer, dos recursos necessários à vida”. (BIGUELMAN, 1977, p. 59-60).<sup>45</sup>

Defensores do modelo que encaminhava o trabalhador diretamente para “viveiros” das próprias fazendas, é significativo ainda observar como Levi (1977) estabelece as relações que a família Prado irá constituir com os imigrantes instalados em suas próprias fazendas.

Se nas fazendas administradas por Antonio haveria certa tensão na relação entre colonos e fazendeiro, sendo o exemplo mais importante o ocorrido em 1883, na fazenda Santa Veridiana, em que diversas famílias italianas deixam a fazenda por conta de reduções salariais (LEVI, 1977, p. 176), fato que corrobora a clássica visão da submissão dos colonos às vontades do proprietário, o mesmo não aconteceria nas fazendas administradas por Martinho Prado ou por Martinho Prado Júnior, suscitando uma visão “mais pacífica” em relação ao colonato<sup>46</sup>.

De sessenta e quatro imigrantes em “Campo Alto”, de Martinho Prado, todos eles chegados em janeiro de maio de 1888, apenas quatro tinham dívidas no fim do ano. Entretanto, sessenta e um por cento tinham rendas líquidas de menos de 200 mil réis e oitenta e quatro por cento obtiveram rendas de 400 mil réis. Na “Albertina” de Martinico Prado, onde alguns imigrantes haviam trabalhado por vários anos, 95 entre 113 imigrantes tinham lucros, 16 tinham dívidas e 2 nem deviam, nem haviam tido lucros. A maioria dos devedores havia chegado pelo

<sup>45</sup> No caso de Martinho Prado Jr, serve de fonte para a autora os Anais da Assembléia Legislativa Provincial de São Paulo, de 11 de fevereiro de 1884; A menção a Antônio Prado se refere à Carta publicada na Gazeta de Notícias de 20 de agosto de 1889.

<sup>46</sup> O pragmatismo dos irmãos Prado, suas inserções políticas e suas relações com os colonos são bem delineadas também por Gnaccarini (1980, p. 47, 54-59).

fim do ano. No total, quase metade tinha lucro de menos 200 mil réis; dois terços estavam abaixo da cifra de 400 mil réis. Apesar de fatores cruciais como a real duração dos serviços, o tamanho da família e o número de trabalhadores por família terem sido omitidos, pode ser dito que a maioria dos imigrantes em “Campo Alto” e “Albertina” estava livre de dívidas e havia recebido uma renda pequena, porém provavelmente insuficiente, além da casa, pasto e alimentos cedidos. (LEVI, 1977, p. 178-179).<sup>47</sup>

Embora o referido autor não faça referência específica aos colonos que habitavam a Fazenda São Martinho – alvo de nosso estudo –, é de se supor que a realidade apontada na Fazenda Albertina seja também presente na Fazenda São Martinho, haja vista que a administração direta desta fazenda, pelo menos em seus primeiros anos, esteve a cargo de Martinho Prado Júnior. Há que se considerar ainda que, muito embora nos anos posteriores a administração tenha ficado a cargo do Conselheiro Antônio Prado, este esteve vinculado à administração profissional da Cia Prado Chaves.



**Foto 9** – Colonos Fazenda S. Martinho. Ao fundo, à direita, observa-se a Sede e a colônia Santo Antônio.

A presença de diversas crianças revela o caráter familiar do colonato naquela fazenda. 1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

---

<sup>47</sup> As referências quanto aos valores utilizadas por Levi estão baseadas na obra de Alfred Marc (1890, v2, p.348-351).

Outro ponto que talvez mereça relevo nas ações de Martinho Prado Júnior à frente da Sociedade Promotora diz respeito ao perfil dos trabalhadores recrutados por essa instituição. Petrone (1987), por exemplo, aponta para o fato de que a Sociedade Promotora se interessava principalmente pela vinda de famílias inteiras, a fim de se evitar migrações temporárias, fixando definitivamente os trabalhadores nas fazendas por conta de laços familiares.

A autora chega a reproduzir o Relatório de 1888, de Martinho Prado Júnior, a respeito dessa prevalência.

“Todas as críticas que a Sociedade Promotora recebe, por trazer velhos octagenários, mulheres grávidas e recém-nascidos, demonstram profunda ignorância, pois é inegável a influência extraordinária, que sobre o moral do imigrante exerce o fato de transportar consigo os que lhe pertencem pelo sangue e pelo coração.” (PETRONE, 1987, p.109).

Na São Martinho, a existência de grandes contingentes familiares também se fará presente.

Seja como for, a Fazenda São Martinho, durante a administração da família Prado, será maciçamente povoada por imigrantes, com famílias numerosas, possuindo, portanto, uma estrutura típica a todas as fazendas de café que abrigaram este tipo de mão-de-obra, *a colônia*.



**Foto 10** Trabalhadores no horário de almoço.

Certamente a foto mais autêntica, espontânea, que revela as condições precárias de vida na fazenda. Entre as ruas do cafezal ainda em formação, percebe-se o plantio do milho. 1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

A colônia, além de fixar, constituía parte significativa das recompensas concedidas aos trabalhadores. Segundo Blay (1978, p.78) “No meio rural, com a abolição da escravidão, se constroem nas fazendas colônias destinadas a abrigar os trabalhadores livres. A habitação é uma forma de fixar e de pagar na base da troca o trabalho do colono”.

Em relação às colônias instaladas nas fazendas de café na região de Ribeirão Preto, durante o século XIX, Bacellar (1999) afirma que:

Para a instalação dos trabalhadores livres foram criadas as colônias. Em muitas oportunidades, essa nova força de trabalho iria coexistir com escravos, mas suas ocupações dentro da rotina agrícola da propriedade eram distintos, como distintas eram também suas acomodações. Teria havido, também, uma tendência pela separação entre colônias de imigrantes e colônias de trabalhadores livres nacionais. A localização as colônias era em geral matéria de estudo pelo fazendeiro, visando colocá-la em pontos estratégicos tanto para a rotina de trabalho quanto para a vigilância. As casas eram construídas em linha, dispendo de um quintal e próximas de algum curso d'água. (BACELLAR, 1999, p.148).

Baptista Filho (1952) melhor descreve a estruturação destas moradias, o espaço de individualização que cada família dispunha, a localização espacial das colônias nas fazendas, além de apontar para o tipo de relação social que ali se constituía.

Nas palavras do autor:

As residências dos colonos são, em geral, agrupadas a pouca distância da sede. Quando esta fica longe do cafezal, a “colônia” é localizada mais próxima da lavoura. Quinze a vinte casas é o número mais ou menos freqüente de residências para os colonos. A este conjunto de residências dá-se o nome de “colônia”. A “colônia” é uma das características das fazendas de café. É ela um agrupamento de casas alinhadas, em blocos de duas ou três residências geminadas, tendo à frente um vasto terreiro de chão batido e, nos, fundos, quintais, ora individuais, fechados com cercas de taquara ou lenha, e, outras vezes, coletivos, sem qualquer separação. Mesmo no último caso, não ocorrem atritos entre os moradores, como era de supor. As relações entre os colonos são muito cordiais. (BATISTA FILHO, 1952, p. 20).

É Dean (1976), no entanto, quem associa as moradias dessas fazendas aos aglomerados típicos das cidades industriais. Portanto, de forma mais crítica em relação às colônias, o autor afirma pontualmente que:

Esses aglomerados, como em qualquer cidade industrial, localizavam-se de acordo com a conveniência da administração, no meio do cafezal, e tinham sempre o mesmo triste aspecto: duas fileiras de sobrados, separados por um caminho de terra. (DEAN, 1976, p. 162).

Muito embora não tenhamos conseguido localizar evidências históricas que apontem para a existência prévia desses tipos de moradias destinadas aos imigrantes *antes* da aquisição da propriedade pela família Prado, em 1889, entendemos que seja possível a inferência de que grande parte dessas *colônias* ali existentes tenha sido construída durante a administração desta família.

O fato de que o modelo de imigração subvencionado pelo Estado – cujos imigrantes eram diretamente encaminhados para as fazendas, sendo fixados nas chamadas *colônias particulares* – foi o modelo consagrado a partir de 1888, apenas um ano antes da aquisição da propriedade pela família Prado, família esta que, como vimos, esteve diretamente associada ao processo imigratório, não apenas por seu status proprietário, mas também pelas articulações políticas das quais fizera parte.

## 2.2 As colônias da Fazenda São Martinho.

Segundo portfólio da Cia Agrícola Fazenda São Martinho de 1976, por volta de 1907, a Fazenda São Martinho possuía algo em torno de 450 casas. Já o manuscrito localizado na Biblioteca Municipal de Pradópolis, além de citar estas 450 casas, aponta também para a existência de oito colônias.

Furlan Júnior (1956, p.77), além de corroborar tanto a existência das oito colônias e das 450 casas nelas distribuídas, afirma a existência de duas sedes na Fazenda São Martinho já em 1905. A primeira, a própria *São Martinho*, e a segunda, a *São José*. A observação de mapa topográfico presente na sede da Usina São Martinho, da década de 1920, atesta as afirmações anteriores.

Ao redor da sede principal localizavam-se as colônias *Santo Antônio*, *São Benedito*, da *Pedreira* e *São João*. Nas imediações da segunda sede localizavam-se as colônias *São José*, *São Paulo*, *Central* e *São Pedro*. Vários moradores afirmam ainda a existência de outras duas colônias situadas na segunda sede da Fazenda São Martinho, a *Coloneita*, composta por 17 casas geminadas, e a *Monte Sereno*, composta por apenas 5 casas também geminadas.

Muito provavelmente tais colônias foram construídas após 1920, o que elevaria para 10 o total de colônias da propriedade<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> A existência dessas colônias é atestada pela observação da “Planta de levantamento plani-altimétrico da 2º Seção da Cia. Agrícola Fazenda São Martinho. – 2º Perímetro” s/d. Fonte Própria. (Anexo B)





**Foto 11**– Terreiro de café Fazenda São José. Ao fundo, da esquerda para a direita observa-se a colônia São Paulo, Colonheita e colônia Central. É perceptível a extensão dos quintais, à direita, que chegarão a permanecer, em algumas colônias, até o final dos anos de 1990. 1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda..

Contrariando a tendência apontada por Batista Filho (1952), as colônias da Fazenda São Martinho eram muito extensas, principalmente aquelas localizadas em sua segunda sede.

A colônia São José, por exemplo, possuía 73 casas. Construída de forma linear, tinha a primeira casa isolada das demais, uma vez que servia de residência do administrador (fato que também ocorria nas demais colônias). Seguiam-se grupos que variavam de quatro a cinco casas geminadas, e um grupo único de oito casas também geminadas. Próxima da casa de número 73 localizava-se uma escola infantil. Nessa colônia, localizava-se a infraestrutura da produção de café, como os terreiros de secagem e oficinas.<sup>49</sup>

Já a colônia São Paulo também possuía 73 casas em construção linear. Seis grupos eram formados por quatro casas, um grupo composto por nove casas e outros vinte grupos

<sup>49</sup> Conforme observação da “Planta de levantamento plani-altimétrico da 2ª Seção da Cia. Agrícola Fazenda São Martinho. – 1º Perímetro” s/d. Fonte Própria. (Anexo A)

eram compostos por duas casas. Assim como na colônia São José, todos os grupos eram geminados entre si.<sup>50</sup>

A colônia Central, também linear, tinha uma composição mais homogênea, sendo formada por doze grupos de quatro casas geminadas, que totalizavam, juntamente com a casa do administrador, 49 moradias.<sup>51</sup>

As casas em questão não eram maiores do que 50m<sup>2</sup>, sendo compostas por três quartos, sala, cozinha e banheiro externo.<sup>52</sup>

Segundo Levi (1977, p.330), entre os anos de 1904 e 1905, havia 900 trabalhadores na São Martinho, dos quais 800 eram imigrantes.

É ainda o manuscrito que citamos, em sua página 5, que aponta para o ano de 1907, como o início da imigração maciça de europeus para a Fazenda São Martinho, citando ainda a chegada de significativos conjuntos de imigrantes japoneses.

Embora não fosse majoritária, são nos relatos sobre a imigração japonesa que localizamos os melhores registros acerca das condições de trabalho presentes da Fazenda São Martinho, bem como o perfil do total de imigrantes que ali se fixaram na primeira década do século XX.

As informações foram localizadas nas obras de Handa (1980), que recorrendo à compilação de diversas fontes japonesas, justifica suas próprias memórias.

Segundo o autor, o fluxo migratório japonês para a fazenda São Martinho data de 1908, momento em que 101 pessoas, de 27 famílias, originárias de *Kagoshima*, são recrutadas na Hospedaria dos Imigrantes, sendo fixadas na fazenda ao final do mês de julho do mesmo ano. (HANDA, 1980, p. 18).

É ele ainda quem caracteriza a relação contratual estabelecida entre a Fazenda São Martinho e seus colonos:

“Aqui a base salarial é de 1 mil-réis por saco de 120 litros (2 alqueires) de café colhido. O trabalho extraordinário (inclusive serviços de carpintaria) é de 2 a 2 mil e 500 réis. Na época da capina, a paga para cuidar de 1.000 pés de cafeeiros era de 80 mil-réis por ano. Uma pessoa que se encarregue de 3.000 pés tem a paga de 240 mil-réis; 3 pessoas, com 9.000 pés, 720 mil-réis, recebendo por trimestre 240 mil-réis.” Além disso, era permitida a plantação entre as árvores, de que se obtinham alimentos para consumo próprio. (HANDA, 1980, p.62).

---

<sup>50</sup> “Planta de levantamento plani-altimétrico da 2ª Seção da Cia. Agrícola Fazenda São Martinho. – 2º Perímetro” s/d. Fonte Própria. (Anexo B).

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Idem.



**Foto 12**– Colonos Japoneses na Fazenda São Martinho. Relatos de seqüestro, tentativa de greve e expulsão rondam a presença desse grupo na Fazenda São Martinho no início do Século XX. 1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

O pagamento trimestral, o desejo de quitação de dívidas adquiridas no Japão – na ordem de 500 mil-réis – e as dificuldades lingüísticas são os principais fatores apontados como os responsáveis para que os colonos, em 2 de setembro de 1908, cruzassem os braços e reivindicassem adiantamentos e pagamentos salariais mensais. (HANDA, 1980, p. 62).

A partir da postura reivindicatória dos colonos japoneses e a consequente resposta da Fazenda São Martinho é possível analisar a maneira como se processava a relação da fazenda com seus moradores que, como se verá, ora era condescendente, ora era repressora.

Num primeiro momento, a fazenda, através de seu administrador, responde com a impossibilidade de alterações no sistema de pagamentos, que continuaria a ser trimestral. Contudo, estaria disposta a adiantar a quantia de 20 a 30 mil-réis por família, fornecer alimentos e mostrar o valor do saldo devedor de cada família. (HANDA, 1980, p. 63).

A profissionalização da empresa é demonstrada no comentário do intérprete Tejiro Susuki, que a despeito da negativa da empresa em atender as reivindicações financeiras da Fazenda, assim justificou:

“A fazenda São Martinho era uma empresa agrícola sob a forma de sociedade anônima, pelo que não podia dispor de recursos para qualquer momento e ao talante de qualquer um. Para aprovar a despesa necessária, fazia-se mister a

realização de reunião da diretoria. Não se admitia que esta se realizasse por causa de colonos japoneses, que constituíam a minoria.” (HANDA, 1980, p. 63).

Diante da negativa das 25 famílias em retornar ao trabalho, do boato segundo o qual administrador e intérpretes corriam risco de morte e do temor eventual de que outros trabalhadores poderiam seguir a postura dos japoneses, a fazenda São Martinho decide pela expulsão de sete famílias diretamente envolvidas no movimento de reivindicação.

Diante da recusa em deixar a fazenda, a expulsão das famílias é feita através da presença de força policial e de diversos capangas. Doze são as famílias expulsas, totalizando 42 ou 43 indivíduos. (HANDA, 1980, p. 65-66).

Ainda que as memórias do autor apontem para um desfecho altamente coercitivo, este não nega, entretanto, que fazendas como a São Martinho poderiam significar êxito para o imigrante.

Mais uma vez, nas palavras do autor:

[...] houve quem, dentre os primeiros imigrantes ingressados na Fazenda São Martinho, após dez anos de trabalho comprasse terra em Promissão para tornar-se independente. Assim, não é lícito supor que a São Martinho fosse uma fazenda onde não existisse nenhuma esperança para os lavradores. (HANDA, 1980, p. 66).

Outro episódio que caracteriza as condições de vida nos primeiros anos do século XX, na Fazenda São Martinho, é narrado no Manuscrito localizado na Biblioteca Municipal de Pradópolis. Sobre estes imigrantes e sua não adaptação, o manuscrito assim se refere, em sua página 6:

Tal foi o desespero à falta de adaptação, que em determinado dia, em caravana, partiram da fazenda, cargando (sic) um trabalho urgente a fazer. Chamados os líderes do grupo, que já atravessava a ponte do rio Mogi-Guaçú, em vão foram as tentativas de demovê-los de deixarem a fazenda. Iam embora mesmo, abandonando tudo. De um caboclo partiu a idéia que seria a solução do impasse: “Rouba-se e esconde-se um filhotinho deles, sem causar-lhe mal. São muito ligados entre si, todos ficam. Quando acabarem o serviço a gente solta o menino e eles vão embora”. Sem outra alternativa, isso foi feito, e deu certo. Não só o grupo voltou, como executou o serviço e nesse período se adaptou ao lugar, fixando-se definitivamente na fazenda.

Muito provavelmente o episódio da fuga<sup>53</sup> – se ocorrido – é posterior à expulsão das famílias japonesas narrada por Handa (1980). De qualquer forma, ajuda a solidificar um cenário em que a coerção era prática recorrente.

A obra de Handa (1980), embora específica da trajetória das famílias japonesas, trouxe consigo não apenas a possibilidade de observação das tensas relações entre empresa e colonos, mas também a possibilidade de se vislumbrar – mesmo que *an passant* – a nacionalidade dos imigrantes que residiam na localidade.

Diferentemente do que se supunha, não apenas italianos estiveram presentes na Fazenda São Martinho. Segundo Handa (1980, p. 63), havia 500 famílias de italianos, espanhóis, alemães e chineses, contra apenas 27 famílias japonesas no começo do século XX.

Em 1908, cerca de 4.000 moradores residiam nas colônias da propriedade (LEVI, 1974, p.262), sendo este o número ao qual Sousa (1950) também se refere, o que nos permite inferir que a maior parte das colônias deva ter sido construída – ou pelo menos ampliada – entre 1905 e 1907.

Gerodeti e Cornejo (2003, p, 19), em trabalho histórico-fotográfico, trazem imagem de uma dessas colônias, a *Santo Antônio*, datada de 1905.

O total de moradores (4000) em relação às casas disponíveis (450) identifica uma densidade por moradia superior a oito habitantes, o que confirma a literatura segundo a qual havia o interesse, por parte dos fazendeiros, na prevalência de famílias numerosas.

As razões dessa escolha – que também estavam presentes no ideário dos próprios moradores – são explicadas, por exemplo, na obra de Alvim (2000), segundo a qual:

A divisão de tarefas implicava o trabalho de todos e garantia as necessidades básicas da família. Para o fazendeiro, o contrato familiar possibilitava um excedente de mão-de-obra com o trabalho de mulheres e crianças, que lhe custava menos que o de trabalhadores individuais. [...] numa família típica de imigrantes lavradores, a mulher e as crianças com menos de doze anos recebiam parte dos rendimentos. A conjugação do esforço de todos os membros da família era a oportunidade de juntarem alguma poupança, sustentando o sonho de montar um pequeno negócio, comprar um lote de terra ou mesmo voltar à pátria (ALVIM, Z., 2000, p. 399-400).

---

<sup>53</sup> Sobre a não adaptação dos japoneses e suas fugas, Z Alvim (1988, p.238) assim se posiciona: “De todos os grupos que aqui chegavam, a dos nipônicos talvez tenha sido o que apresentou maior mobilidade. Descontentes com as fazendas onde estavam, fugiam à noite, às vezes mesmo sem ter completado um ano de trabalho, mas sempre com o apoio de toda a colônia.”



**Foto 13**– Plantação de Café da Fazenda São Martinho. Ao fundo, a Colônia Central e São Paulo, além dos terreiros de secagem do café.

1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

Muito embora estejamos tratando de um espaço essencialmente rural, cafeeiro, o critério de concessão de moradias para famílias numerosas irá permanecer após a transição à produção do açúcar, já num contexto agroindustrial.

Vejamos um testemunho proferido por um antigo morador, a respeito da presença de famílias numerosas nas colônias da Usina São Martinho no início dos anos de 1960:

Era uma tendência ter famílias numerosas. Era uma tendência. Era grande o número de famílias que tinha muitos filhos. [...] Naquela época era difícil ter uma casa vazia. Muito difícil. Quando nós moramos na fazenda São Pedro, na colônia velha, nossa família era grande. Então, tinha meu pai, minha mãe, minha avó, meu tio, irmão de meu pai, minha tia, e nós irmãos, ou seja, o Roque, eu, Joaquim, a Elza, Antônia e Ângela. Então nós ocupávamos duas casas. Ocupávamos as casas 56 e 57. Tinha uma porta no meio que dava acesso as duas casas. (Arquimedes).

Os pagamentos eram tradicionalmente feitos ao chefe de família, que recebia pelo seu trabalho como pelo trabalho de cada integrante de sua família. Essa modalidade, típica do sistema de colonato, assim como a existência de famílias numerosas, permanecerão durante e depois da transição para a cana-de-açúcar, especificamente até a metade dos anos de 1960.

Diversos entrevistados apontarão para a continuidade dessa prática. Chegarão a detalhar, inclusive, a forma como a remuneração era discriminada na folha de pagamento. Vejamos um destes testemunhos, proferido por um trabalhador que à época dos eventos tinha em torno de dez anos de idade:

A cana que eu cortava se juntava com a cana que meus irmãos cortavam. E quando pesava, era pesado tudo junto e ia no nome do Antônio Paulo. Na verdade vinha o pagamento de Antônio Paulo, o salário dele, e vinha lá uma segunda linha “e filhos” e vinha todo o rendimento dos filhos. (Arquimedes).

Dentre os vários aspectos de submissão que poderiam ser vinculados a tal prática, Silva (2008), em estudo realizado sobre as relações de trabalho da Fazenda Amália, de Santa Rosa de Viterbo, afirmou.

Em razão de a relação de trabalho ser baseada no contrato com o chefe da família, em geral, o pai ou o filho mais velho, havia apenas um titular, ou seja, o responsável pelo contrato era o único registrado pela empresa. Os demais, embora trabalhassem, eram considerados dependentes, não recebendo salário individual por seu trabalho. [...] O método impedia que os trabalhadores tomassem conhecimento do preço de seu trabalho. (SILVA, M.A.M. 2008, p. 215).

Ainda que a discriminação “e filhos” possam ser considerados um diferencial da São Martinho, o caráter da submissão seria o mesmo.

O surgimento de Pradópolis, município onde hoje se localiza a Usina São Martinho, está associado à construção de novas moradias provavelmente destinadas para o trabalhador imigrante.

#### Segundo o Manuscrito

Também em 1905, por determinação do coronel Henrique Ribeiro<sup>54</sup>, gerente da Fazenda São Martinho, o engenheiro italiano Júlio Macozzi executa o traçado de uma vila, em terras da fazenda. Nascia Pradópolis (p.4)<sup>55</sup>

Por outro lado, segundo publicação da Prefeitura Municipal de Pradópolis, já existiria ali um conjunto de casas, as quais os moradores designavam por *Vila Nova*, como forma de diferenciação em relação a outras vilas existentes na região. Essa mesma fonte não cita a ação

<sup>54</sup> O nome de Henrique Ribeiro é citado na obra de Sousa (1950), como gerente da Fazenda São Martinho ainda nos tempos de administração do Conselheiro Antônio Prado.

<sup>55</sup> A mesma redação do manuscrito, sem que se aponte o autor, está disponível na página oficial do Município na internet. <http://www.pradopolis.sp.gov.br/index.php?exibir=secoes&ID=34>. Acesso em 2/2/2009.

do coronel Henrique Ribeiro, muito menos do engenheiro Júlio Macozzi, relegando o papel da família Prado a algo secundário. Segundo a publicação, “Em 1905, por influência da ilustre e tradicional família Prado, essa incipiente cidadezinha recebeu o nome de Pradópolis.”<sup>56</sup> Já Furlan Júnior (1956) aponta para formação espontânea de dois “arraiais” nas terras da Fazenda, que futuramente originaram tanto a cidade de Pradópolis quanto a cidade de Barrinha.

Além dos núcleos residenciais localizados nas proximidades da Fazenda São Martinho, outras pequenas fazendas agrupavam colônias que foram, a partir da família Ometto, pouco a pouco, sendo incorporadas às terras da Cia Agrícola Fazenda São Martinho, como a *São Bento, Bacuri, Saul e Calaborante, Barreiro* etc., por exemplo. Na terminologia da Usina, tais agrupamentos passarão a ser definidos simplesmente como *Seções*.

As colônias próximas à usina (Santo Antônio, Pedreira, São Benedito, São Luís) faziam parte da *1ª Seção*; São José, Central, São Paulo e demais colônias próximas farão parte da *2ª Seção*. A partir dessas Seções, também chamadas simplesmente por “São Martinho” e “São José”, teremos uma infinidade de outras *Seções*.<sup>57</sup>

Algumas dessas fazendas (ou seções) originalmente pertenciam à gigantesca propriedade da Fazenda São Martinho. Foram desmembradas na venda ocorrida nos anos de 1920 e, a partir dos anos de 1960, foram recompradas, agora, pela administração da família Ometto. O status de morador desses locais era diferente do status dos moradores da 1ª e da 2ª Seções. Muitos trabalhavam em outras funções agrícolas e foram aos poucos sendo incorporados às rotinas da produção canavieira. Nesse processo de “recompra”, muitos deixaram as moradias; muitos foram ainda transferidos para residências na 1ª e 2ª seções.

---

<sup>56</sup> *Pradópolis Hoje*, Revista da Prefeitura Municipal de Pradópolis. Pradópolis: Prefeitura Municipal de Pradópolis, dezembro de 1988, (p.4)

<sup>57</sup> Atualmente existem 8 Seções da Usina S. Martinho onde ainda residem famílias: Seção Barrinha (8 famílias), Calaborante (8 famílias), São Bento (14 famílias), Barreiro (8 famílias), Aparecida (12 famílias), Fortaleza (3 famílias), Limeira (4 famílias) e Modelo (3 famílias). As cinco primeiras seções pertencem à São Martinho; as outras, são arrendadas. Tais seções possuem habitações que remontam ao início do século XX, servindo, digamos, como “posto avançado” para a proteção de máquinas, equipamentos e defensivos agrícolas, daí continuarem existindo. Os trabalhadores residentes atuam diretamente na proteção e operação desses insumos. Os moradores, contudo, não dispõem da infraestrutura outrora observada nas colônias; recorrendo diretamente às cidades de Barrinha, Pradópolis e Guariba, respectivamente. São três os cargos existentes entre os ocupantes das moradias das seções com até três famílias: o *Líder*, responsável pela administração geral, indicando e supervisionando os locais de corte, aplicação de herbicida, preparo do solo etc., o *Assistente*, responsável pelas atividades noturna, como queima de cana, acompanhamento de plantio/colheita etc. e o *Operador*, responsável pela operação das máquinas e implementos. Nas seções maiores, além daquelas funções, encontramos o *Servente de Lavoura*, trabalhador braçal não sujeito à sazonalidade e o *Aplicador de Herbicida*.

É na década de 1960 que as primeiras reconfigurações no espaço das colônias da Usina São Martinho irão ocorrer. Datam dessa época as primeiras demolições de colônias, dentre as quais a colônia São Paulo e São Pedro.

O período de demolição é coincidente ao da promulgação do *Estatuto do Trabalhador Rural*, de 1963, e de seu substituto, o *Estatuto da Terra*, de 1964<sup>58</sup>, e acreditamos que a eles estão diretamente relacionados, pois a vinculação ao trabalhador rural, morador das fazendas, de um conjunto mínimo de direitos, entre os quais o da sindicalização, do salário mínimo, acabou por torná-lo, aos olhos dos proprietários rurais, um agente financeiramente *caro*.

Nesse sentido, diversos autores apontam essa conjuntura como a responsável pela expulsão do trabalhador do campo para a cidade e sua submissão a uma conjuntura ainda mais dramática cruel. Para Silva (1999), por exemplo, o Estatuto do Trabalhador Rural significou um processo de modernização “trágica”, uma vez que lança o trabalhador rural a uma situação de maior dependência da grande lavoura, agora, como trabalhador temporário, fora da fazenda.

Para a autora, com o ETR:

[...] o empregador é obrigado a pagar 27,1% sobre cada jornada de trabalho dos trabalhadores permanentes, correspondentes aos gastos sociais. Eis um ponto que toca o centro da questão, segundo a qual os trabalhadores permanentes são mais onerosos e, por isto, eles são despedidos, para serem, em seguida, admitidos como volantes, isso é, uma força de trabalho mais barata, porque os gastos sociais não seriam computados. Segundo tal raciocínio, o ETR desempenhou um papel fundamental na expulsão destes trabalhadores das fazendas. Este estatuto não deve ser considerado como um meio de melhorar as condições de vida dos trabalhadores; ele representou justamente o contrário, pois regulamentou a intensificação da exploração da força de trabalho. (SILVA, M.A.M.1999, p. 64)

Nesse mesmo sentido, de forma complementar, Lopes (1976) aponta para esse momento como o início do desaparecimento das relações não-capitalistas no campo, sendo estas substituídas pela emergência da empresa agropecuária capitalista, cujo grosso da mão-de-obra irá ser constituído pelo que ele chama de “proletário rural puro”. Em suas palavras:

Finalmente é de acentuar-se, novamente, o aparecimento, também nos últimos vinte anos, da empresa agropecuária capitalista, com proletário rural puro, em áreas de São Paulo. Com a expulsão generalizada de colonos das fazendas, surgiram reservatórios de mão-de-obra rural, em periferias urbanas (os

<sup>58</sup> O Estatuto do Trabalhador Rural foi instituído pela Lei nº 4.214, de 2 de março de 1963. Foi revogado pela Lei 4.504, de 30 de novembro de 1964, que instituiu o Estatuto da Terra. De forma geral pode-se considerar que os referidos estatutos, embora promulgados em contextos institucionais diferente, tiveram como característica principal estabelecer um conjunto mínimo de direitos ao trabalhador rural.

“volantes”). Na raiz do processo, parece-nos, está o encarecimento, pelo menos em termos relativos aos outros fatores, de mão-de-obra. Migrações rurais-urbanas intensas, a mobilização rural, a atuação do Estatuto do Trabalhador Rural (1963) e mais recentemente a extensão ao campo da legislação trabalhista *tout court*, bem como uma política estatal de “subsídios” à mecanização e outros *inputs* industriais no setor agrário, são os fatores, de atuação regionalmente diferenciada, relacionados com este encarecimento, ao qual o empresário agrário na área paulista respondeu pela expulsão da sua mão-de-obra permanente e pela mecanização. (LOPES, J.R.B., 1976, p.10)

É possível deduzir que o início das demolições das colônias São Pedro e São Paulo da Usina São Martinho seja parte de uma “resposta” dos proprietários da usina aos direitos ora estabelecidos a seus colonos<sup>59</sup>. Houve nesta época, na usina, a implantação de outros dispositivos legais, dentre os quais o veto de trabalhadores menores de 14 anos no corte de cana. Ângela, por exemplo, filha de lavrador, relata que em 1963, aos 12 anos, foi impedida de acompanhar pai e irmãos à lavoura: “Disseram que só podia voltar depois dos 14; foram dois anos em que fiquei em casa e ganhamos menos.”

A reconfiguração não era apenas espacial; era também relacionada aos agentes que, daquele momento em diante, estariam presentes na realidade produtiva da São Martinho. Na impossibilidade do uso de menores de 14 anos, e diante do aumento do custo em se usar trabalhadores da própria fazenda, gradativamente a empresa vai inserindo em seu contexto a figura do trabalhador migrante no corte de cana. Desse modo, vários são os entrevistados que afirmam ser os anos de 1960 como aqueles que teremos a chegada maciça dos “mineiros e baianos”. Alojamentos chegam a ser construídos ao redor da usina – tanto ao redor da São Martinho quanto ao redor da São José – para abrigar esse novo e ininterrupto contingente. Pensões administradas por outras famílias já estabelecidas na fazenda, como a família Úbeda, por exemplo, também passam a funcionar, abrigando esse novo contingente de trabalhadores.

Quando eu cheguei lá, em 1967, já estavam terminando esta fase de doação de casa. Os que tinham ainda, que eram antigos, permaneciam. Mas aí começou com outra política, a de contratar os rurícolas da cidade, para trabalhar no corte de cana. Então isto o pessoal não tinha carteira, ou identidade, não tinham as coisas. Então a gente no escritório tinha uma turminha, que auxiliava, arrumava dinheiro para eles tirarem a documentação. Então quero dizer que os casos das casas, o que tinham ocupado moraram, e aquelas que foram ficando desocupadas, foram sendo desmanchadas. Não ia colocando outras pessoas nas casas para morarem. Quando desocupasse uma casa, esta moradia era desmanchada e não ia colocando outras pessoas nas casas para morarem. (João Garcia)

---

<sup>59</sup> Situação similar poderia ser encontrada nos estudos de Neves (2008). Segundo a autora, estudiosa das fazendas de açúcar da região de Campos-RJ, a concessão de direitos aos moradores das fazendas naquela região teve exatamente o efeito de iniciar o desmantelamento da moradia.

Todavia, a destruição das colônias na São Martinho não foi radical: ao mesmo tempo em que a São Paulo e a São Pedro são demolidas – e o mesmo ocorrerá com a São Benedito, posteriormente – nos anos de 1960 concluiu-se a construção da colônia São Luís.

Os espaços e a função da moradia na Usina São Martinho, quando preservados, são reconfigurados. Se antes serviam como depósito fácil de mão-de-obra, destinada principalmente ao corte *familiar* de cana-de-açúcar, mantendo, portanto, características que remontariam à realidade do sistema de colonato, agora servem de abrigo àqueles que, direta ou indiretamente, desempenhem um papel minimamente *estratégico* para a empresa. A tendência aparece delineada na obra de Lopes (1976), que afirma, em relação às empresas agropecuárias agrícolas que:

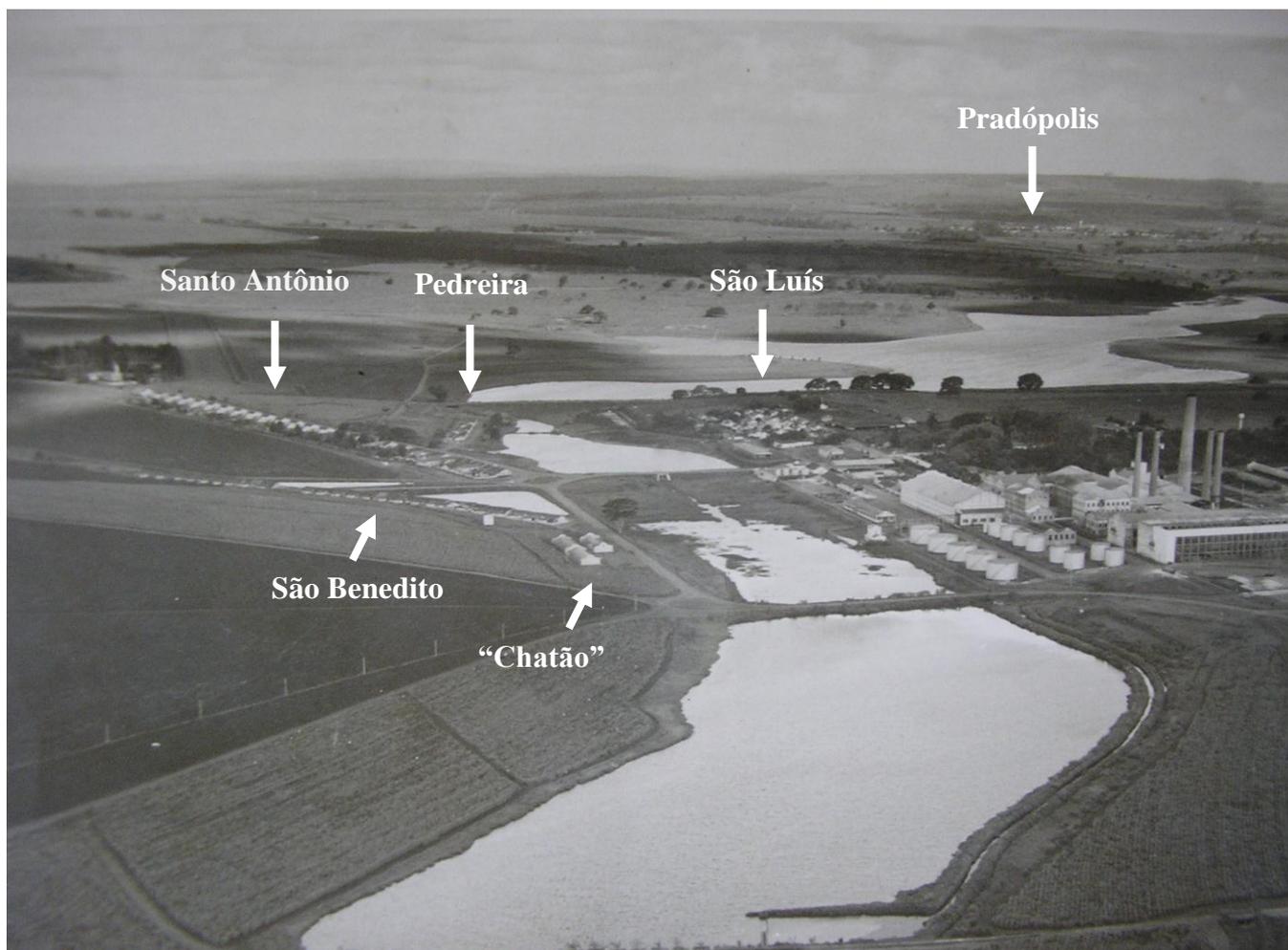
Do modo como esta empresa está surgindo no Brasil, os empregados permanentes, que tradicionalmente soem guardar pelo menos resquícios de relações não-capitalistas, tendem-se a restringir-se ao mínimo e àquela mão-de-obra de mais alta qualificação (tratoristas, contador etc.). Processa-se a expulsão de colonos e moradores e cria-se assim um proletariado rural puro [...]. A produção especializa-se, mecanizam-se as tarefas agrícolas, elevando-se, com a completa vigência da lógica do capital, a sua composição orgânica; *pari passu* decresce a produção para o auto-consumo, a população residente nas empresas passando a recorrer, para a satisfação de todas as suas necessidades, ao mercado (LOPES, J.R.B 1976, p. 8)

Um caso interessante, e que corrobora a perspectiva do autor, se dá com os motoristas e operadores de máquinas. Já no início dos anos de 1960, a Usina São Martinho reservava alojamentos especiais que recebiam trabalhadores para o período de safra.

Tratava-se de motoristas, operadores de máquina, e mesmo cortadores de cana, advindos das mais diversas regiões. Eram abrigados próximos da usina, em pensões administradas por algumas das próprias famílias residentes, ou ainda no *chatão*<sup>60</sup>, espécie de pensão situada próxima à colônia São Benedito. Muitos desses motoristas, ao final daquela década, acabaram por se casar com pessoas da própria fazenda, recebendo – por “importantes” que eram – o direito de moradia em uma das diversas casas das colônias ainda existentes.

---

<sup>60</sup> Chatão parece ser uma corruptela de *Chateau*. “*Chateau dos Baianos*” era como, pejorativamente, se conhecia o alojamento destinado aos primeiros cortadores de cana, motoristas e operadores de máquinas que vieram trabalhar na São Martinho na segunda metade da década de 1960. Com o tempo, passa a ser conhecido apenas por *Chatão*. Também existia o *chatão* nas proximidades da colônia São José. Mesmo no caso das pensões parece haver certa hierarquia: “era mais qualificado quem morasse nas pensões próximas da Usina, como a do Sr Antônio Joanim ou da D. Helena Úbeda”.



**Foto 14**— As colônias da São Martinho.

O posicionamento da colônia estabelecia o status de seus moradores.

Anos 1970. Fonte: Arquivo Usina São Martinho SA. Indicações elaboradas pelo autor.

A necessidade da vinda desses trabalhadores mais “especializados” estabelece, sem ressalvas, o tipo de moradores/trabalhadores que existia previamente nas colônias da Usina São Martinho: basicamente uma imensa massa de trabalhadores rurais braçais, destinados àquilo que chamamos de *corte familiar da cana-de-açúcar*.

É, assim sendo, um agrupamento de famílias cujas origens remontariam ainda ao período do café, estando, portanto, sujeitadas ao tipo de relacionamento típico do colonato, de controle do trabalho da família e dependência desta em relação à moradia e ao espaço de subsistência. Muito embora os Estatutos publicados no início dos anos de 1960 tenham legalmente extinto tal modalidade, suas práticas e costumes permaneceram enraizados na mentalidade destas famílias, contribuindo em muito para o sistema de relação que se criará agora na produção sucroalcooleira da Usina São Martinho, segundo o qual tanto a empresa quanto os trabalhadores terão introjetada a ideia de que há uma responsabilidade mútua: da empresa em “cuidar”; e dos moradores em “retribuir”.

Tal processo de continuidade de um modelo advindo do café não é exclusivo da história da Usina São Martinho. Caíres (1993) aponta para a continuidade das relações do colonato na Usina Tamoio, na região de Araraquara. Segundo a autora, grande parte do sucesso da Usina Tamoio deu-se pelo fato de sua administração ter se aproveitado de instrumentos outrora existentes no regime do colonato, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento das famílias residentes enquanto fornecedoras de mão-de-obra disciplinada e dependente.

Retomando a reconstrução histórica das moradias da São Martinho, a partir dos anos de 1960, especificamente em sua segunda metade, a moradia passa a ser concedida àquele conjunto de trabalhadores que, como dissemos, eram importantes para a empresa. Muitos vieram das próprias famílias que ali já residiam, e a partir do momento em que se casam – muitas vezes com filhas de moradores das colônias – levam consigo pais e mães idosos, que outrora foram os chefes da família aos olhos da empresa.

É interessante observar que no caso da concessão da moradia, na São Martinho não havia qualquer tipo de contrato entre empresa e trabalhador. Como afirmou o gerente do “Escritório Central”, setor responsável pela gestão de pessoas e também da manutenção das moradias, em resposta ao questionamento se havia contratos para que o trabalhador pudesse morar nas casas: “Não tinha nada. [Risos] Não tinha! Isto era tudo de confiança, eles não pagavam a água, não pagavam energia, não pagavam aluguel, não pagavam nada. Era verbal.”

O discurso da moradia enquanto algo concedido “a quem era importante para a empresa” é verificado em várias entrevistas. E era também reforçado pelo fato de ser estabelecido dentro de um vínculo de “confiança”.

A casa do funcionário era geralmente, ou para o encarregado, ou para o pessoal que trabalhavam dentro da empresa e precisariam deles... vamos supor se quebrou a noite, e ao invés de buscar na cidade, ia buscar próximo da usina. Certos mecânicos, então estes moravam ali. Mas o pessoal de faxina e limpeza, estes daí, não moravam mais. (João Garcia).

De qualquer forma, esse processo resultará em uma nova estratificação entre as colônias remanescentes.

Quanto mais próxima da usina estivesse a colônia, mais importante ela poderia ser considerada, tanto para a empresa, quanto para o próprio ideário dos trabalhadores, conforme veremos.

### 2.3 A estrutura da fazenda na “Civilização do Açúcar”.

Ianni (1984, p. 57), ao caracterizar a infraestrutura existente em algumas usinas da região de Sertãozinho, refere-se a este aparato e ao espaço daí constituído como um “mundo social amplamente urbanizado”.

Servindo-se de relatos detalhados de Furlan Júnior (1956) e de publicação institucional do município de Sertãozinho<sup>61</sup>, o autor aponta para a existência nesse mundo urbanizado de uma infraestrutura constituída por escolas, armazéns, açougue, postos de saúde, gabinete dentário, barbearia, pensão, cinema, campo de futebol, quadra de basquete, igreja etc., estrutura esta polarizada “em torno da usina e da figura do usineiro” (IANNI, 1984, p. 58).

Pode-se dizer que a estrutura descrita por Ianni é a mesma encontrada não só na Usina São Martinho como também em diversas outras usinas da região de Ribeirão Preto. Originárias ou não dos tempos da “civilização do café”, tais benesses significarão uma ferramenta de submissão e dominação do usineiro sobre o trabalhador, ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, um cumprimento da legislação de proteção social a ele estendida, conforme se verá a seguir. (IANNI, 1984, p. 58-59).

#### 2.3.1 A educação dos jovens.

De maneira específica, a empresa alvo de nosso estudo possuía escola de educação infantil tanto na sede quanto em outras seções. Para elas se direcionavam os filhos apenas dos trabalhadores residentes, fossem eles do campo, da indústria ou do escritório. As referidas escolas funcionavam com professores indicados pela Delegacia de Ensino de Jaboticabal.

“A diretoria, na época, composta pelo Dr. Orlando Ometto (pai), Dr. Sergio Rossetti e Dr. Agenor Pavan (este, mais recente), exigia, com muita sabedoria, que todas as crianças freqüentassem o Grupo Escolar! Lá, além do ensino primário, de ótimo nível, ainda era oferecida uma substanciosa sopa e tratamento dentário, também obrigatório, aos alunos! Quando alguém não comparecia às aulas, a Cida, minha querida cunhada, requisitava um jipe e ia à casa do faltoso para saber se havia algum motivo que justificasse a sua ausência... Isso era um belíssimo exemplo de respeito pelo ser humano, advindo da antiga diretoria!” (Antônio, ex-morador).

---

<sup>61</sup> Sertãozinho: A capital do Açúcar. Sertãozinho: Prefeitura Municipal de Sertãozinho, 1972.

Durante as décadas de 1950 e 1960, a educação fornecida estendia-se até a 4ª Série do Ensino Fundamental. É interessante observar que aqui já se percebia uma distinção no tratamento dado aos moradores das colônias. Aos filhos das colônias da São José e Central e demais seções da usina, o 4º Ano simbolizava o término dos estudos necessários. A partir de então, com idade de 11 a 12 anos – ou mesmo antes, se formos considerar o período anterior a 1963/64 – tornavam-se jovens trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar.

Naquela época o primário era também dentro da usina São Martinho. Nós pegávamos um caminhão, assim como os alunos da colônia São Pedro. Ele passava também por umas quatro ou cinco colônias. A São José, a colônia Central, Coloneita que eles chamavam e colônia São Paulo. E traziam todas as crianças para perto da Usina, onde tinha o grupo escolar. Era para todos estudarem em meio período. O restante era para cortar cana. (Arquimedes).

Para os filhos das colônias mais próximas da usina, entretanto, o destino era o próprio parque industrial, ou, caso fosse filho de algum administrador ou escriturário, os estudos, nos anos de 1950 e 1960 prosseguiriam, no caso, na cidade de Guariba.

“Terminado o curso primário, no Grupo Escolar da fazenda, havia a necessidade de se estudar fora. Assim, fui, com outros colegas, fazer o curso ginásial em Guariba (1958). A fazenda comprou uma Kombi para levar e trazer a garotada. Dado o número de estudantes, logo se tornou necessário dar duas viagens. A primeira saía de S. Martinho às cinco e meia e a segunda, às seis e meia. Não sei por que, um determinado grupo de alunos foi escalado para a segunda viagem. Seria normal, se não houvesse um detalhe: esse grupo, da chamada "segunda viagem" era o primeiro a ir e o último a voltar! Ou seja, tinha que levantar uma hora mais cedo e só chegava de volta à sua casa, para almoçar, por volta das duas e meia! Já o pessoal da "primeira viagem" era o segundo a ir e o primeiro a voltar... Levantava uma hora mais tarde e almoçava, já em sua casa, uma hora mais cedo! Não seria justo voltar primeiro os que levantaram mais cedo? Bem, a "chave do enigma" estava no grau de amizade de seus familiares com o motorista da Kombi, cujo nome aqui omito para não causar constrangimentos.“ (Antônio, ex-morador).

Como se pode notar, a percepção do trabalhador sobre a importância – e interesses dos patrões – na escola é distinta, conforme a vinculação profissional do pai da criança. Enquanto o primeiro testemunho é de um filho de “funcionário do escritório”, e que, por isso, teve acesso ao todo bem-estar propiciado pela “sábida” visão administrativa dos patrões – o que também é corroborado pelo terceiro testemunho, este proferido por filho de administrador – ,o segundo testemunho é de um simples filho de cortador de cana, que não identifica, dessa forma, a sábida visão administrativa e de preocupação ora relatadas.

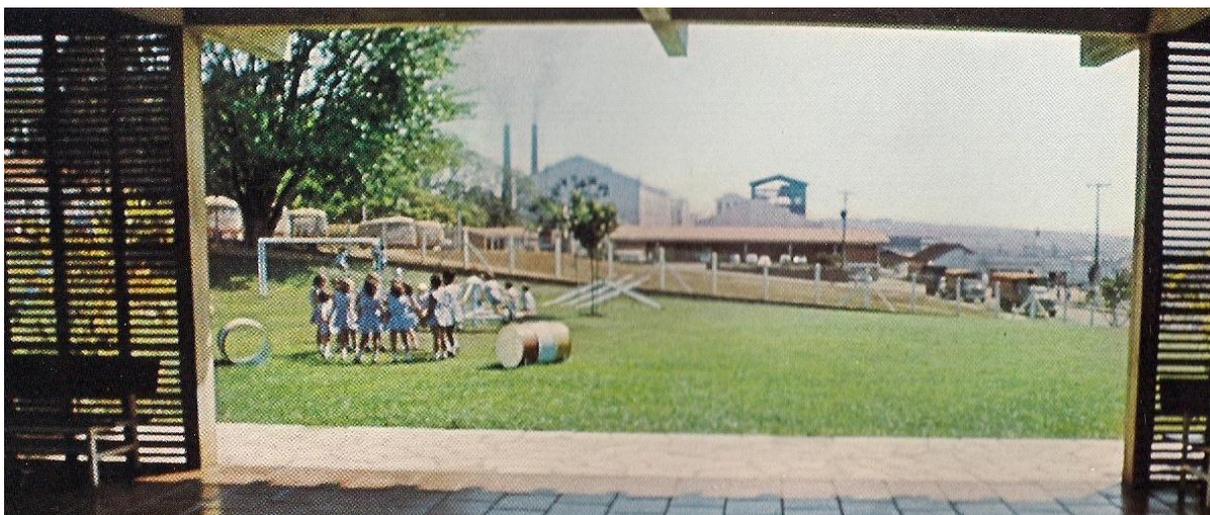
Posteriormente, nos anos de 1970 e 1980, a educação fornecida restringiu-se apenas à pré-escola, com a existência de três classes distintas, o *maternal*, com crianças de quatro anos de idade; o *jardim*, com crianças de cinco anos de idade, e o *pré*, com crianças de seis anos de idade.

Todo o pessoal, de suporte ao funcionamento da referida escola – monitoras, merendeiras, faxineiras etc. –, era contratado pela própria empresa, sempre arregimentados entre as próprias filhas dos moradores.

Todo material didático, alimentação e vestuário eram fornecidos pela empresa, que se incumbia de custear todos os eventos típicos desse tipo de escola, como os ovos de Páscoa, as Festas Juninas e principalmente os brinquedos de Natal, que, aliás, sempre eram entregues por algum funcionário da empresa devidamente vestido de Papai-Noel.

O efeito desses “agrados” era evidente: desde cedo se aprendia como a empresa era boa, ao mesmo tempo em que se disseminava a ideia de que não eram apenas o salário e a moradia as formas de recompensa, mas também a escola, a educação.

Aos sete anos as crianças passavam a ser transportadas para as escolas de Pradópolis, sob as expensas da usina. Desse momento em diante, por conta da implantação de Legislações e fiscalização por parte de organismos governamentais ligados à educação, todos os filhos das colônias passaram a realizar estudos que correspondiam à conclusão do Ensino Fundamental e Médio.



**Foto 15**– Escola de Educação Infantil da Usina São Martinho.

Ao fundo percebe-se o parque industrial da empresa. Desde cedo o jovem vivenciava a possibilidade de ingresso na usina.

Década de 1970. Fonte: Portfólio Cia Agrícola Fazenda São Martinho, 1976.

O aparato educacional, contudo, não se restringia à existência do “Grupo Escolar”. A partir dos sete anos de idade as crianças das colônias eram “convidadas” a participar da “Educação Física”. Desde a época da administração da fazenda pela Família Prado havia um campo de futebol, localizado próximo da igreja, ao final da colônia Santo Antônio. Posteriormente, a esse espaço físico, foram construídas pista de atletismo e quadra poliesportiva, além de salão de ginástica, campo de futebol de areia e pista de bocha.

Formava-se aí o clube social da Usina São Martinho, de livre acesso aos funcionários, e familiares, e que era conhecido simplesmente por “Campo”.

Nesse espaço, a partir dos sete anos, todos os filhos das colônias eram treinados nas mais diversas modalidades, por um professor de educação física, especialmente contratado. O Professor Joaquim formava equipes de futebol, voleibol, basquetebol, handebol e atletismo nas mais diversas categorias, que competiam regionalmente ora representando a Usina São Martinho, ora representando o município de Pradópolis.

Todos os participantes recebiam uniformes, duas camisetas, dois calções e um par de calçados.

Os treinamentos ocorriam semanalmente, aos sábados pela manhã. O professor, além de educador físico, era também tenente do Corpo de Bombeiros de Jaboticabal, e além das habituais orientações desportivas, realizava outras, relacionadas à disciplina, ordem, ao civismo etc.



**Foto 16**– Jovens moradores das colônias, na “Educação Física” na Usina São Martinho. A Educação Física foi um importante instrumento de seleção e preparo dos futuros trabalhadores da empresa. Início da Década de 1980. Fonte: Arquivo da Família Mortarelli

Anualmente, tal docente organizava “acampamentos”, em que os meninos e meninas acima dos seus 13/14 anos viajavam e acampavam em regiões de apelo turístico, participando de diversas competições por ele organizadas. Para muitos, era a única oportunidade concreta de viajar para além das fronteiras da fazenda; para todos, e principalmente para o professor, era uma oportunidade ideal para discutir valores como colaboração, comprometimento e espírito de equipe.

O depoimento de um dos participantes, filho de funcionários, e que posteriormente ingressará na empresa, é transcrito a seguir:

“Foi uma das melhores coisas que aconteceu comigo e meus amigos da época! Aprendi a jogar futebol, futsal, vôlei, handball, xadrez, natação e conheci várias cidades daqui do interior de SP. Como o professor Joaquim era do corpo de bombeiros de Ribeirão Preto/SP, aprendi muito sobre disciplina, determinação, vontade e gana de vencer, respeito às pessoas, comprometimento com os horários, foco nos resultados, controle emocional e etc. Muito do que pratico e acredito hoje em dia é resultado desse trabalho em Educação Física que me forjou e me direcionou ao que sou atualmente.” (J. Filho de Moradores, futuro funcionário da São Martinho).

A intenção da “Educação Física”, portanto, parece ser óbvia, associando-se a uma tentativa bem articulada de preparo disciplinar daqueles que futuramente ingressariam nas fileiras dos trabalhadores da empresa, ao mesmo tempo em que se reforçava a ideia de que os patrões também se preocupavam com o lazer, com a “educação” dos filhos dos funcionários.

### 2.3.2 O lazer dos adultos

O mesmo local onde ocorriam as práticas esportivas da “Educação Física” também servia de local para divertimento dos funcionários, residentes ou não. Competições esportivas eram organizadas nos finais de semana, formal e informalmente, sendo tradicionais os embates entre o time da São Martinho contra times de outras usinas.

Para muitos, era o único local de lazer, seja pelo esporte, seja pelo fato de que, no “Campo”, localizava-se o principal bar da empresa!

Um dos principais eventos que ocorriam no Campo era o campeonato interno de futebol de salão, o famoso “Interseções”. Neste campeonato, diversos trabalhadores da empresa enfrentavam-se, defendendo a sua Seção de trabalho. Dentre vários times, havia o

time da “Mecânica”, da “Elétrica”, da “Segurança”, do “Laboratório”, do “Almoxarifado”, da “Farmácia” e o odiado time do “Escritório Central”.

“Ninguém gostava do time do Escritório. Todos viam eles como engomadinhos, que se achavam melhores por trabalhar no ar condicionado, perto do patrão e ganhando mais. Ganhar deles era muito bom. Teve um campeonato que fomos à final e eu fiz o gol! Foi uma alegria só!” (Eduardo, artilheiro do time da Elétrica em 1981?)

O campeonato revelava um pouco da hierarquia existente entre os funcionários, bem como a maneira com que cada um se identificava na empresa. Era a oportunidade de amenizar a desigualdade evidente. Para tanto, recorria-se a diversos artifícios.

“Dias antes de começar o campeonato, o F., chefe da Elétrica, requisitava sempre a contratação de dois ou três funcionários. O critério? Ser bom de bola. (risos) Os caras não sabiam nada, poderiam até morrer no trabalho (se é que trabalhavam), mas jogavam bola. Não é à toa que por vários anos a Elétrica foi campeã.” (Anônimo).

Ainda no campo ocorriam diversos eventos de caráter cultural, como as gigantescas comemorações do 1º de Maio e Festas Juninas. Nesses casos, mais uma vez, observa-se a aplicação de estratégias que visavam envolver o trabalhador, criando em seu ideário a já propalada visão de preocupação para com seus trabalhadores.

A Festa Junina tinha um caráter mais restrito, momento em que participavam apenas os moradores das colônias. Quadrilhas e danças eram organizadas, e durante muito tempo foi tradicional a existência de um painel ao fundo do palco, onde eram feitas caricaturas de alguns funcionários da empresa.

O 1º de Maio tinha um caráter mais amplo. Todos, todos os trabalhadores e famílias da empresa eram convidados a participar de gincanas, bingos, competições e distribuição de incontáveis prêmios aos participantes. O 1º de Maio era a data mais plausível de se encontrar os patrões, que circulavam muito à vontade entre os astros da festa, o “povão”.

Segundo as memórias de um trabalhador:

O primeiro de Maio era o dia mais esperado por todos nós da Usina. Por vários motivos. Por que a gente sabia que aquele dia seria um dia inteiro de festa, tinham vários tipos de atividades. Você iria concorrer a vários prêmios. Havia muito calor humano e muita união. Então, eu me lembro muito bem como se fosse hoje. Eu fecho o olho e vejo. A noite, por volta das sete horas quando acabava a festa, batia uma tristeza imensa. Por que teríamos que esperar um ano, para voltar aquele dia. Então é como eu lhe falei. Quando a gente era

simples tinha uma vida bem mais pacata. E era um dia muito tradicional. (Eduardo)



**Foto 17**– Cartazes do 1º de Maio da São Martinho. Início da Década de 1980. Fonte: Arquivo da Família Mortarelli

### 2.3.3 A Assistência Social

Muito embora a educação e o lazer fornecidos pela empresa constituíam apelo muito importante, o símbolo maior da preocupação da empresa para com seus moradores e famílias era, além da moradia, consubstanciado na existência da “Farmácia”.

Tratava-se, na verdade, de um grande ambulatório médico, que contava com a presença de vários enfermeiros, que atendiam, em caráter de primeiros socorros, a casos de acidentes dos mais diversos, dos trabalhadores do corte de cana, aos esfolados dos moleques das colônias.

Neste espaço, periodicamente havia a presença de médicos em algumas especialidades. Para conseguir uma consulta bastava realizar agendamento, na Assistência Social, também localizada na “Farmácia”. Havia um caráter também familiar na gestão da Farmácia. A administração geral ficava a cargo de Lineu Zacharias e o controle da assistência social era exercido por sua filha, Keila.

Para consultas com outros especialistas o trabalhador – ou mesmo sua esposa – deveria solicitar a essa mesma Assistência Social o encaminhamento, conhecido pelos trabalhadores como “carta”. Essas outras consultas eram realizadas nas cidades de Sertãozinho (anos de 1960 e 1970) e, posteriormente, em Jaboticabal (anos 1980). Nestas cidades acontecia, portanto, o acompanhamento de casos mais complexos, ou daqueles que suscitavam acompanhamento frequente, como pré-natal e maternidade, por exemplo.

Nada era descontado do trabalhador, exceto os medicamentos a preços subsidiados, também retirados na própria Farmácia.

Teoricamente, essa assistência social fornecida pela usina estava aberta a todos os funcionários da empresa e suas famílias, residentes e não residentes. Contudo, a proximidade física garantia a maior utilização dos moradores das colônias, ao passo que as famílias dos trabalhadores habitantes das cidades circunvizinhas, muitas vezes, por conta do custo do transporte até a usina, utilizavam-se do atendimento local. O que poderia ser considerado prática disseminada era o fornecimento de medicamentos.

Na Farmácia, ocorria, ainda, o atendimento dentário para todos os moradores, realizado durante décadas pelo Dr. Walter e também por sua filha, Dra Renata.

A presença dessa infraestrutura “fármaco-médico-dentária” criava nos moradores uma sensação de profunda admiração para com os patrões, em específico para com o Dr Orlando, visto como sujeito preocupado com o bem-estar de sua gente.

“O dentista, Dr.Walter Guarnieri, ainda vive e trabalha! [...] Mas eu detestava quando a Cida entrava na sala de aulas e me mandava ir ao consultório dentário! Que medo...!Hoje eu sei que isso era mais uma das boas coisas que o Dr.Orlando Ometto (o pai) fazia.Ele exigia que todas as crianças fossem submetidas ao tratamento dentário e também que não faltassem às aulas! Homem de visão! Isso fazia S. Martinho ser tão boa! A saúde do funcionário e dependentes era prioridade para o Dr.Orlando, que também era médico (ortopedista) e teve consultório na Av. Brigadeiro Luiz Antonio,em S.Paulo, na sua juventude.” (Antônio).

Muito dessa visão estaria associado à formação profissional do Dr. Orlando, que na verdade, diferentemente do que afirma o entrevistado, era médico sanitarista. Atribui-se a ele a iniciativa supostamente “altruística” de construção da farmácia, dentro de padrões de atendimento específicos.

Afirma-se que o primeiro convênio de atendimento dos moradores remonta aos anos de 1960, com a USP de Ribeirão Preto. Os primeiros médicos a atenderem na Farmácia eram residentes, supervisionados por um professor titular da instituição. Os pacientes aguardavam

atendimento em um grande corredor, diante de diversos consultórios, que se interligavam aos fundos por outro corredor. Neste espaço, vedado à presença de pacientes, os médicos residentes recebiam instruções do referido professor.



**Foto 18**– A Farmácia.  
Fim da década de 1990. Fonte: Arquivo da Família Mortarelli

A concessão de serviço social aos trabalhadores das usinas de açúcar e álcool é vista por autores como Ianni (1984) como um mero cumprimento de diversas disposições legais, dentro da premissa de desaparecimento das relações não-capitalistas no campo. Porém, segundo o autor, ao mesmo tempo em que o governo caminhava no sentido de estabelecer uma série de benefícios aos trabalhadores rurais, como o Prorural e o Funrural, por exemplo, mantinha obrigações por parte dos usineiros em manter estruturas de atendimento social.

Em sua perspectiva:

A Lei nº. 4870, de 1 de dezembro de 1965, também abordou a assistência aos trabalhadores do setor canavieiro em seus artigos 35, 36, e 37. O Ato nº 3, de 25 de janeiro de 1968, estabeleceu normas para a prestação de assistência social aos trabalhadores das usinas, destilarias e fornecedores de cana. A Lei complementar nº 11, de 25 de maio de 1971, instituiu o Programa de Assistência ao Trabalhador Rural (PRORURAL) que por sua vez criou o Fundo de Assistência ao trabalhador rural, (FUNRURAL). O FUNRURAL passou a prestar os seguintes benefícios ao trabalhador rural: aposentadoria por velhice e invalidez, pensão, auxílio funeral, serviço de saúde e serviço social. Ao mesmo tempo, continuou válido e obrigatório o artigo 36 da Lei nº 4870, conferindo às usinas e fornecedores a faculdade de pôr em prática a assistência social exigida

pelo governo, através do IAA: “Ficam os produtores de cana, açúcar e álcool obrigados a aplicar, em benefício dos trabalhadores industriais e agrícolas das usinas, destilarias e fornecedores, em serviço de assistência médica, hospitalar, farmacêutica e social” certos percentuais sobre os preços oficiais de cana, açúcar e álcool. (IANNI, 1984, p. 68-69).

#### 2.4 O caráter da concessão da moradia e da estrutura da fazenda

Conceder benefícios sociais não pode ser reduzido à interpretação segundo a qual estes ocorriam apenas por cumprimento legal ou por uma estratégia mais que racionalizada de criar total subserviência em relação aos trabalhadores.

A concessão da moradia aos trabalhadores fora um expediente típico do sistema que se organizou no período cafeeiro. A colônia representava a principal fonte abundante de trabalhadores destinados ao plantio, colheita e manutenção dos cafezais. Significava ainda um instrumento muito eficaz de fidelização e subserviência desse trabalhador pouco qualificado e instruído e, portanto, não disposto a correr riscos. Por fim, consistia talvez na maior recompensa que esse trabalhador recebia, uma vez que a casa e arredores eram, ao mesmo tempo, o local de reprodução simbólica e, porque não, material da família.

A colônia simbolizava tenuamente certa preocupação do fazendeiro para com seus trabalhadores. Simbolismo que era ampliado quanto esse fazendeiro dotava sua propriedade de uma infraestrutura de proteção não apenas aos trabalhadores, mas também às suas famílias, o que estabelecia certa distinção desse trabalhador com os trabalhadores não residentes.

A esse respeito, Ianni (1984) afirma que:

[...] o trabalhador residente habita uma casa da usina ou da fazenda. Não paga aluguel; o aluguel é simbólico. Paga a luz, tem direito de plantar pequena horta, alguma árvore frutífera, ter galinhas. É claro que essas condições diferenciam significativamente o trabalhador residente (permanente, pois) do não residente. Este apenas recebe salário: vem à usina ou à lavoura e volta todos os dias, mesmo quando é permanente. Independentemente dos níveis salariais, é inegável que um e outro se configuram como dois estratos distintos no seio do proletariado. Em termos de salário, o não residente, ou bóia-fria, pode até ganhar um pouco mais que o residente. Mas este recebe moradia, e às vezes, outras vantagens. A casa e a assistência social, na usina, por exemplo, atam o trabalhador de forma muito especial. (IANNI, 1984, p. 82-83).

Pode-se afirmar que a concessão da casa, a presença de farmácias, postos de saúde, médicos residentes, escolas, cinema, clubes esportivos sinalizam concretamente esta perspectiva, que segundo Lopes (1971), por outro lado, não deve ser observada simplesmente

como uma estratégia apenas racional de dominação do trabalhador, mas também de reafirmação de relações sociais *totais*.

Em sua perspectiva:

A clara preocupação das fábricas pelo bem-estar do operário e sua família, devemos assinalar, não é fria e calculada; as formas pelas quais se revela não são meios de obter fins preestabelecidos. Essas atividades não são explicitamente justificadas como maneiras de elevar a eficiência operária ou seu moral, mas, pelo contrário, pelo menos no início, eram expressão espontânea da relação tradicional de patrão e empregado, subordinação de um lado e obrigação de cuidar dos dependentes de outro. (LOPES, J.R.B. 1971, p. 151-152).

Esses padrões, típicos da administração da família Prado nos tempos do café, irão permanecer, seja na introdução da produção açucareira – cujo contexto é bem caracterizado por Ianni (1984) –, seja na passagem da administração da propriedade para a família Ometto.

Fisicamente, as colônias, a partir dessa transferência, continuarão a existir, assim como continuarão presentes vários conjuntos de estratégias. Contudo, as colônias remanescentes passaram a desempenhar, no caso da Usina São Martinho, um papel diferenciado daquele papel dos tempos da “civilização do café” (SILVA, M.A.M. 1999), não funcionando apenas como celeiro de mão-de-obra abundante.

#### 2.4.1 A colônia São Luís

Na colônia São Luís – a mais jovem e última colônia a deixar de existir em terras da Usina São Martinho –, residiam apenas chefes e funcionários do escritório da empresa, o que a tornava, portanto, a colônia de mais alto *status* e prestígio.

Por abrigar a elite dos trabalhadores da Usina, a colônia apresentava o nível de construção mais refinada, com casas que variavam de dois a três quartos, sala, copa, cozinha, varanda, garagem, quintal concretado e banheiro “com bidê” e com “azulejos até o teto”. Diferente do tradicional “vermelhão”, o piso das casas da São Luís era de taco nos quartos e sala, e de cerâmica nas demais dependências.

Possuía uma estrutura, por assim dizer, *urbana*, com casas dispostas de forma não linear, dando a aparência dos *quarteirões* existentes nas cidades. Era ainda a única colônia que possuía calçamento. Ao fundo das casas de número 1 ao número 12, dois pequenos açudes criavam uma certa paisagem, que se tornava quase cênica pelo fato desta colônia ser cercada por pastagens, e não pelo tradicional canavial.



**Foto 19**– Colônia São Luís.

Certamente o espaço mais urbanizado das colônias. Destinado a chefes e trabalhadores hierarquicamente superiores.

Década de 1980. Fonte: Arquivo Família Mortarelli.

Todos sabiam que os residentes desta colônia possuíam os maiores salários, seja porque eram “chefes”, seja porque possuíam os melhores carros, seja porque seus filhos já ingressavam na empresa como auxiliares de escritório, seja ainda porque contratavam as filhas dos moradores de outras colônias para que trabalhassem como empregadas domésticas.

Os moradores da São Luís estavam ainda mais próximos da infraestrutura da Usina: parque infantil – aberto também a todas as crianças das colônias da Pedreira e da Santo Antônio – ambulatório com médicos, dentista, farmácia, central telefônica e rodoviária.

A explicação para a existência dessas benesses (casa de maior qualidade e infraestrutura) tinha um papel duplo. Fidelização do funcionário que ali residia e exemplificação deste em relação aos demais. Trabalhar bem, ser confiável ao patrão *podia* significar ascensão na empresa e na moradia.

Halbwachs (1978), em estudo sobre a chamada “classe média”, assim posiciona-se sobre os funcionários de escritório:

Os empregados de escritório estão moralmente ligados ao progresso de sua firma, sendo o seu interesse necessário ao sucesso da mesma, e assim, é necessário que o empregador os encoraje em sua dedicação. Por serem os transmissores das ordens da diretoria e tratarem com clientela, e desde que a fácil direção do negócio depende da exatidão de suas contas, da regularidade do seu comparecimento, do zelo e assiduidade, devem estar capacitados a considerarem a firma como sua propriedade, até certo ponto. A melhor maneira de torná-los dedicados é encorajá-los a permanecerem na mesma firma por um

longo período – toda sua vida de trabalho se possível – e fazer com que pensem em sair somente por ocasião da aposentadoria, para que se imbuam de sua atmosfera e tradições. Uma outra maneira de estimular-lhes a dedicação é gratificá-los, promovê-los seletivamente e dar-lhes prêmios honoríficos; pois é muito mais difícil vigiar as suas atividades do que notar ferrugem num dente de engrenagem ou mão-de-obra deficiente, num produto rejeitado pelo cliente. (HALBWACHS, 1978, p. 353).

A conjuntura apontada pelo autor pode ser estendida para aqueles que chamamos simplesmente de *chefes*, que representavam, no caso da Usina São Martinho, a linha de frente no trato com outros trabalhadores. As estratégias apontadas por Halbwachs (1978) continuarão a se manifestar na manutenção dos moradores da colônia São Luís. *Chefes* e *Escriturários* eram responsáveis pelo aparato burocrático e pela relação direta dos trabalhadores com a usina, daí a necessidade peremptória de mantê-los e recompensá-los adequadamente, mesmo que em uma perspectiva simbólica.

Ao mesmo tempo em que gozavam da melhor infraestrutura, eram seus moradores os indivíduos que tinham maior contato com o “mundo exterior”, possuindo maior mobilidade. Mesmo em Pradópolis, o status de morador da São Luís não era desprezado.

Por fim, eram vistos como aqueles que residiam próximos dos próprios patrões, uma vez que a colônia situava-se a poucos metros do *Palacete*<sup>62</sup>. Aos filhos dos moradores da São Luís cabia outro privilégio: o de brincar com os filhos dos Patrões.

De qualquer forma, uma das principais determinantes de seu comportamento (e aqui diferem radicalmente das características do trabalhador propriamente dito) parece ser a devoção à empresa para a qual trabalham. Há razões óbvias para isso. Já vimos que os trabalhadores são pagos de acordo com o volume de trabalho efetuado; isto é, de acordo com algo que é uma quantidade, um elemento homogêneo. Suas qualidades e características pessoais não são tomadas em consideração, no cômputo do trabalho realizado, mas somente o gasto de energia, considerada como uma força mecânica e inerte. A situação é diversa para os empregados de escritório, que estão muito mais intimamente ligados às suas firmas, identificando-se com elas. (HALBWACHS, 1978, p. 352-353).

#### 2.4.2 A colônia Santo Antônio

A colônia Santo Antônio era uma das mais antigas colônias da São Martinho. Sua construção teve início provavelmente no final do século XIX. Gerodeti e Cornejo (2003), em

---

<sup>62</sup> O Palacete na verdade era um conjunto de mansões em que residiam o Dr Orlando, alguns de seus filhos, o Dr Agenor e o Dr Homero. Cada um destes possuía sua própria mansão. A proximidade era apenas simbólica, haja vista que o Palacete era, muito mais uma *edge city*, com muros, cercas e vigilância que isolavam seus ocupantes de forma hermética em relação aos outros moradores.

trabalho histórico-fotográfico sobre as fazendas de café, apresentam, especificamente na página 19, um cartão-postal da referida colônia, datado de 1905.

De forma geral, a Santo Antônio tinha padrões de construção típicos das colônias das fazendas de café. Todas as 36 casas que dela faziam parte estavam organizadas lado a lado, compondo grupos de duas casas geminadas. Possuíam três quartos enormes, sala, cozinha, banheiro, e área de serviço. Embora forradas, as casas eram muito mais simples do que as da São Luís. O piso era de vermelhão, rústico, não havendo revestimento nas paredes da cozinha. Eram casas que por várias vezes haviam sido reformadas, sem que, contudo, tivessem perdido as características estruturais originais. As inovações teriam ocorrido já sob o controle da família Ometto, consistindo basicamente na colocação de forros, água encanada, garagem e construção de banheiro e tanque de lavar roupa internos.

Cada casa possuía garagem e quintal individualizados. A separação de uma moradia da outra, quando não geminada, dava-se através dos muros (outra inovação da época dos Ometto) e das cercas de madeira no quintal.

Na frente, havia uma grande área coletiva, que as moradoras referiam-se como *terreiro*. Mais à frente, via-se uma estrada de terra, paralela à colônia, que à direita conduzia à Usina, e à esquerda à igreja da fazenda (construída em 1916), bem como ao local de lazer dos moradores, o “campo”, também local da já mencionada “Educação Física”. Para além da estrada, encontrava-se uma grande área gramada, com árvores, contígua às 36 moradias, local em que as crianças da colônia costumavam brincar. Caminhando-se mais adiante, passar-se-ia pela colônia da Pedreira, pelos açudes e chegar-se-ia, finalmente, à colônia São Luís.



**Foto 20** Colônia Santo Antônio.  
Dezembro de 1981. Fonte: Arquivo Família Mortarelli.

O quintal se situava nos fundos da residência, logo após a cozinha e a área de serviço. Era nesse espaço que os moradores se individualizavam, muitas vezes com atividades que remontavam a suas origens rurais. A horta era comum a quase todas as moradias. A existência de pequenos pomares também. Mangueiras, goiabeiras e abacateiros eram as frutas típicas. Muitos ainda, até o momento final da colônia, dedicavam-se à criação de animais, como galinhas e porcos. Não havia imposições contrárias a essa prática, muito embora fosse tácito que o quintal devesse ser “bem cuidado”. A tarefa cotidiana de cuidar, quase sempre, ficava a cargo das crianças da casa. Juntar as folhas, regar a horta, varrer o terreiro eram obrigações dos mais jovens, funções as quais semanalmente também fui submetido. O chefe da casa quase sempre se ocupava do quintal quando chegava do serviço. No fundo do quintal, após a cerca, via-se uma outra estrada, utilizada para a coleta de lixo das residências. Depois, era apenas o imenso canavial.

Pode-se dizer que as expectativas eram limitadas. À mulher cabia a limpeza da casa. Se o quintal gerava comparações entre os trabalhadores, sobre o que se plantava ou, principalmente, se criava, o mesmo acontecia com o chão de vermelhão entre suas esposas. O brilho era importante.

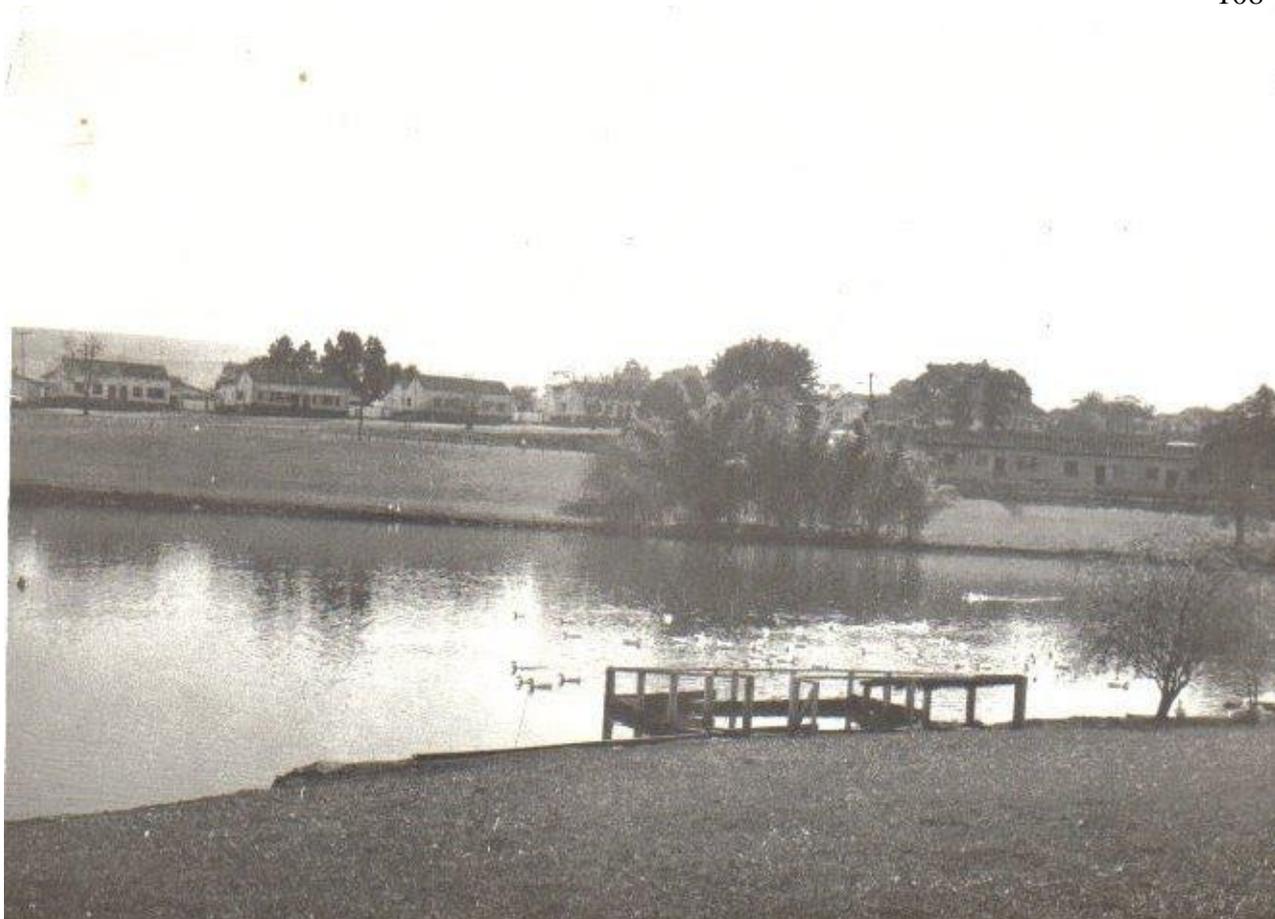
A Santo Antônio abrigou, a partir dos anos de 1960, principalmente os trabalhadores do chão de fábrica e alguns poucos campeiros, trabalhadores responsáveis pelas criações de gados e de cavalos existentes na São Martinho. Além destes, era significativa a presença de famílias cujos chefes eram trabalhadores *mineiros* ou *nordestinos* que vieram nas primeiras levadas de imigração.

A subjetividade e a personalidade estavam presentes na concessão da moradia, muito embora o “o desempenho nas funções da indústria” era o critério *oficial* e alardeado para a concessão da moradia. Com a casa, garantia-se a “presença do peão”.

#### 2.4.3 A colônia da Pedreira

A colônia da Pedreira, ou simplesmente “Pedreira”, como era conhecida, estava localizada entre as colônias Santo Antônio e São Luís. Sua construção remonta ao início do século XX, também destinada a abrigar os trabalhadores imigrantes. Era composta por diversos grupos de casas geminadas.

As casas dispunham de uma aparência e estrutura bem similar à das casas da Santo Antônio, sendo forradas, banheiro interno, piso de vermelhão etc.



**Foto 21**– Açude da São Martinho e colônias. À direita, a colônia da Pedreira e à esquerda ao fundo, a colônia Santo Antônio. Ambas abrigavam os trabalhadores do chão de fábrica. 1968. Fonte: Arquivo Família Teixeira.

A parte frontal das casas estava virada para os açudes da fazenda. Uma rua de cascalho, muito bem cuidada, com *primaveras* ao longo do caminho, dava uma “boa aparência” ao local. Havia um grande gramado antes do açude. Logo após o açude, era possível atingir, através de uma pequena ponte, a colônia São Luís.

A partir das cozinhas se atingia o fundo das casas. Diferentemente da Santo Antônio, em que haviam quintais enormes, delimitados por cercas de tábuas construídas pela própria usina, as casa da Pedreira não dispunham de quintais, razão pelo qual “os fundos das moradias” interligavam-se. A vida social da colônia se dava ali. Era pela rua que ali passava que os trabalhadores passavam para ir ao trabalho, bem como lugar no qual as vizinhas encontravam-se para conversas e onde as crianças corriqueiramente brincavam. Havia, inclusive, galinheiros, o que dava um aspecto precário ao “fundo” das casas. Depois, havia um barranco, que dava para um gigantesco gramado, o qual ao ser percorrido em linha reta permitia chegar à colônia Santo Antônio. O medo do açude fazia com que as mães preferissem que os filhos subissem o barranco e fossem brincar com as crianças da colônia Santo Antônio.

Sobre a vida social dessa colônia, notamos certa semelhança com a descrição elaborada por Alvim (1997), segundo a qual:

[...] existe uma vida mais íntima, praticada nos fundos da casa, envolvendo as tarefas da cozinha, lavagem de pratos e eventualmente a criação de galinhas ou de algum outro animal. Esta parte da casa – a casa e o terreiro – é utilizada principalmente pelas mulheres, sendo freqüentada pelas vizinhas e parentes que circulam pelos fundos em conversas rápidas e em informações transmitidas a respeito, por exemplo, de tal fábrica estar precisando de trabalhadores, sobre alguém que está doente ou morreu ou o comportamento de tal membro de tal grupo doméstico, ou ainda a informação sobre o “bicho que deu” naquele dia. A concepção espacial da casa está embebida assim de uma concepção de relações de parentesco e vizinhança mais ou menos favorecida por aquela disposição espacial. A casa, portanto, para estes trabalhadores, se por um lado significa a permanência em “lugar” do qual se consideram parte, por outro lado ela tem um padrão ideal de materialização. (ALVIM, R. 1997, p. 174-175).

As casas dispunham de apenas dois quartos, razão pela qual vários casais recém-casados residiram primeiramente nessa colônia. Ao final das casas havia um bloco de “garagens”, construções mais recentes, destinadas a cada uma das moradias existentes. Tais garagens funcionavam muito mais como um depósito de cada uma das famílias do que propriamente para guardar seus carros, que, aliás, eram muito poucos.

A colônia da Pedreira abrigou principalmente trabalhadores da indústria. Em termos de status, a Pedreira não era a pior das colônias. Na verdade, muitos preferiam viver ali a viver na Santo Antônio, por exemplo. A questão crucial parece ser a quantidade de quartos. Muitos se mudaram dali para a Santo Antônio por conta do “tamanho das casas”.

A Pedreira é demolida em meados dos anos de 1980, sendo seus últimos moradores remanejados para outras colônias.

#### 2.4.4 As colônias Central e São José

As colônias São Pedro, São Paulo, Coloneita, Monte Sereno, São José e Central faziam parte da *Segunda Seção* da Cia Agrícola Fazenda São Martinho. Nos tempos do café, todas essas colônias foram destinadas para receber a maior parte dos trabalhadores da Fazenda. Como vimos anteriormente, toda a infraestrutura da fazenda de café concentrava-se ao redor destas colônias.

Até o final dos anos de 1960, a maior parte dessas colônias será demolida. As de duração mais longa serão as colônias *São José* e *Central*, demolidas apenas nos anos de 1990.

A colônia São José era constituída por 73 casas, construídas de forma linear, geminadas e subdivididas em diversos grupos. Próxima da casa de número 73, localizava-se uma escola infantil, que continuará a funcionar durante a administração da família Ometto. Já a colônia Central, também linear, tinha uma composição mais homogênea, sendo formada por doze grupos de quatro casas geminadas, que totalizavam 49 moradias.

As casas em questão não tinham mais que 50m<sup>2</sup>, sendo compostas por três quartos, sala, cozinha e banheiro externo. Nas colônias em questão, durante muito tempo, existia, ao fundo dos quintais, uma *vasca*, espécie de reservatório de água, compartilhado com outras famílias, sendo destinado à lavagem de roupa. As casas dispunham de água encanada, saneamento e energia elétrica. Nos anos de 1970, várias casas tiveram construídos os banheiros dentro da moradia, assim como aquilo que poderíamos chamar de “área de serviço”.

Assim como na Santo Antônio, a existência e o cuidado com os quintais era algo recorrente. O caráter rural da moradia era muito mais intenso nestas colônias da 2ª Seção da Usina São Martinho. Os quintais eram extensos, e durante muito tempo os moradores cultivaram produtos e tinham criação de animais. É um filho de administrador da seção e ex-funcionário da empresa que relata essa característica. Em suas palavras:

“Os quintais, tanto da colônia São José como da colônia Central eram bastante grande, bem maior que da colônia Santo Antonio. Na Central, começava no fundo da colônia ia até o córrego Monte Sereno. Além do plantio de Hortaliças, muitos criavam galinhas, patos, perus, etc. tinham mangueirões de porcos, uns tinham cavalos.” (Joaquim Araújo).

É ainda o entrevistado que aponta para o início da transformação nessa estrutura, ocorrida já nos anos de 1960, com a proibição do cultivo nos “imensos quintais”. Mais uma vez, segundo o entrevistado:

“Lembro que todas as casas das colônias tinham um jardim na frente e um quintal no fundo, no qual criavam galinhas, porcos e cultivavam hortaliças, essa pratica foi proibida, isso desgostou muitas famílias, mais para a empresa pouco importava, o que ela queria eram desocupar as casas e derrubá-las. [...] Não lembro bem em que ano, mas por volta de 1967/8 houve esta proibição tanto na colônia São José como na Central, nas colônias que pertenciam à sede da Usina [...]. Não posso afirmar se houve um relaxamento dessa ordem na seção São José porque meus pais mudaram da colônia Central no inicio da ano de 1972. [...] Essa proibição partiu da diretoria da empresa, sei que ano que passava o plantio de cana ia se aproximando das colônias.” (Joaquim Araújo).

Independentemente das “melhorias” que foram realizadas nas colônias remanescentes, Central e São José sempre foram consideradas inferiores em relação às colônias que ficavam

ao redor da Usina São Martinho, não só por conta da estrutura da moradia – casas sem forro, banheiros externos, etc., mas principalmente por conta de abrigar trabalhadores que exerciam as funções mais subalternas em uma usina de açúcar: lavradores.

Dessa forma, morar nas colônias, para os filhos dos trabalhadores, significava “entrar na usina” em funções eminentemente rurais. O isolamento físico dessas colônias em relação a outros adensamentos populacionais parece contribuir para o estabelecimento dessa única perspectiva.

O efeito dessa “predestinação” parece ser exposto na análise de Sarti (1995), segundo o qual:

No universo cultural dos pobres, não estão dados os recursos simbólicos para a formulação deste projeto individual que pressupõe condições sociais específicas de educação, de valores sociais, alheios a seu universo de referências culturais, tornando projetos individuais inconcebíveis e inexecutáveis. A tradição mantém-se, assim, como uma referência fundamental da existência. Pensam seu lugar no mundo a partir de uma lógica de reciprocidade de tipo tradicional em que o que conta decisivamente é a solidariedade dos laços de parentesco e de vizinhança com os quais viabilizam sua existência. Sua busca em serem modernos, ou seja, de usufruírem da possibilidade, dada por nossa época, torna-se busca frustrada, em que aparece o peso de sua subordinação social. Seus projetos são formulados de acordo com a tradição, caracterizada pela preexistência de hábitos de padrões que moldam os comportamentos e, conseqüentemente, pela precedência do todo sobre as partes. Não têm, portanto, as condições para participar da possibilidade de emancipação moderna, traduzida no desenvolvimento da dimensão individual. (SARTI, 1995, p. 47).

Durante os anos de 1950 e 1960, as colônias da *Segunda Seção* abrigaram imensos contingentes de trabalhadores destinados ao corte *familiar* de cana de açúcar. A promulgação do Estatuto do Trabalhador Rural (1963) e do Estatuto da Terra (1964) é decisiva para o início do processo de demolição das colônias e da mudança do *perfil* do trabalhador que permanecerá, com sua família, nas colônias remanescentes.

Dessa forma, as colônias Central e São José notabilizar-se-ão por abrigar, nos anos de 1970 a 1990, uma maioria de trabalhadores rurais. Não nos referimos a cortadores de cana, mas todos aqueles outros trabalhadores relacionados com as funções agrícolas não-temporárias, como plantio de cana, capina, pulverização de herbicidas etc. Além desses, será frequente a presença de operadores de máquinas e motoristas.



**Foto 22**– Conjunto de casas desocupadas da Colônia São José.  
A São José abrigava trabalhadores para as áreas rurais.  
Meados Anos 1990. Fonte: Arquivo Família Teixeira.

Havia instalações administrativas nessas colônias, (a Fazenda São José era sede da Agropecuária Monte Sereno) bem como local para consertos e abrigo de máquinas e equipamentos agrícolas. Basicamente, morar na São José ou na Central era sinônimo de ser “trabalhador rural”.

A São José e Central dispunham de uma infraestrutura que as isolava das outras colônias mais próximas da São Martinho. Ambulatório médico, gabinete dentário, escola infantil durante muito tempo estiveram presentes. Havia ainda campo de futebol – e uma rivalidade com o time da São Martinho – muito embora os moradores frequentemente se deslocassem para o “lazer oficial próximo da usina”, como cinema, bailes, para a Educação Física etc. Central e São José continuaram, durante toda a sua existência, até meados da década de 1990, a fornecer mão-de-obra para os setores agrícolas da empresa.

“[...] os filhos dos moradores das colônias Santo Antônio, São Luiz e Pedreira (tinha também a São Benedito, lembra-se?) eram que meio direcionados para os cargos da indústria e escritório. Começavam a trabalhar na Usina (divisão industrial). Muitos deles faziam cursos técnicos no SENAI em Ribeirão Preto /SP. Já o pessoal da Central, São José - tinha também a colônia São Paulo - eram muito aproveitados na Monte Sereno (divisão agrícola).” (João Paulo).

## 2.5 Pradópolis: Cidade ou colônia modelo?

É impossível não associar a conjuntura descrita nas colônias da São Martinho com o desenvolvimento da cidade de Pradópolis.

A propalada e evidente influência da família Prado em relação à sua cidade irá permanecer e se ampliar com a passagem da administração da usina São Martinho para a família Ometto.

A fazenda São Martinho e, conseqüentemente a *Vila Nova* – ou Pradópolis – estavam localizadas no Município de Sertãozinho até 1916, Jaboticabal até 1938 e Guariba até o momento de sua emancipação em 1960<sup>63</sup>.

O processo de emancipação conta com a decisiva participação da família Ometto, que passa a partir de então a exercer uma influência total sobre o novo Município.

De 1960 a 1996 todos, todos os prefeitos eleitos de Pradópolis e presidentes da Câmara Municipal terão o sobrenome ou serão diretamente ligados à própria família Ometto e, por consequência, à administração da Usina São Martinho.

Dr. Nelson Ometto governa a cidade de 1960 a 1962; Dr. Sérgio Rossetti, de 1964 a 1968; Dr. Orlando Ometto, de 1969 a 1972 e de 1977 a 1982; Dr. Agenor Pavan, de 1973 a 1976, de 1983 a 1988; e Dr. Orlando Correa da Silva Ometto, mais conhecido por Orlandinho Ometto, de 1989 a 1992.<sup>64</sup>

Coube ao Dr Agenor Pavan, de 1993 a 1996, exercer o último governo de membros da família Ometto na cidade de Pradópolis. Em 1996, a eleição é vencida por Luis Otávio Giovanetti, que derrota Orlandinho Ometto.

A prevalência de integrantes da família Ometto ou da alta cúpula da empresa à frente da Prefeitura e da Câmara Municipal de Pradópolis durante quase quarenta anos corrobora a visão segundo a qual Pradópolis não seria nada mais do que um simples “quintal” da Usina São Martinho.

A única coisa que me surpreendia muito era que Pradópolis não tinha uma vida própria. Você tinha uma prefeitura que não tinha sequer uma máquina. Todas máquinas eram da Usina. Quero dizer, pelo período, não sei se isto era planejado, mas certamente que era feito pela equipe de empresário, afinal eles não fazem qualquer coisa, sem planejamento. Então, sempre boa parte do serviço que era feito por aqui, era realizado quando as máquinas estavam ociosas lá. Aí, muita gente falava, mas a usina manda de graça. De graça uma ova! Pagava-se muito bem a hora de trabalho das máquinas! (Reynaldo).

<sup>63</sup> *Pradópolis Hoje*, Revista da Prefeitura Municipal de Pradópolis. Pradópolis: Prefeitura Municipal de Pradópolis, dezembro de 1988, (p.4)

<sup>64</sup> Januário Theodoro de Souza governa de 1962 a 63. Era vice do Dr Néelson Ometto, que foi transferido para outra usina do Grupo Ometto. Embora não fosse parente da família Ometto ou membro da cúpula da empresa, estava diretamente vinculado aos interesses do grupo. Por diversas vezes foi vice-prefeito em administrações da família Ometto.

Esse processo de dominação de usinas em relação à cidade onde estão situadas não seria uma exclusividade de Pradópolis, mas sim, de toda a região de Ribeirão Preto. Silva (1999) é quem minuciosamente descreve tal conjuntura. Segundo a autora, essas cidades, sujeitas a toda sorte de mandos e desmandos, representariam nada mais do que uma extensão dessas usinas.

Algumas representam verdadeiras seções da empresa, verdadeiros quintais. A cidade de Pradópolis encaixa-se neste exemplo. É conhecida como o “quintal da Usina São Martinho”. Nelas, além de residirem os trabalhadores, estão os hospitais com os quais as empresas mantêm convênios particulares. É sede do poder local, muitas vezes, dominado pelo poder político das empresas. Muitos sindicatos sediados nas cidades sofrem o controle dos representantes da empresa. É também sede do poder policial necessário ao controle de sindicatos combativos (Ferrante, 1989) e organizações ligadas à Igreja progressista. Em quase todas elas existe o lugar dos “bóias-frias” e o lugar dos “moradores” da cidade. (SILVA, M.A.M. 1999, p. 226)

Diferentemente do que aponta a autora, Pradópolis, entretanto, não serviu de dormitório aos trabalhadores migrantes. Servia, na verdade, como uma extensão das colônias da própria usina. A grande maioria de seus habitantes, pelo menos até meados dos anos de 1990, tinha como referência empregatícia a Usina São Martinho.

Seus moradores em idade produtiva compunham o grosso dos trabalhadores da empresa, que se dedicavam a trabalhos que iam do chão de fábrica até alguns postos de comando e chefia, e, por isso, votavam “espontaneamente” nos representantes ora indicados pela empresa. Manter a família Ometto no controle da cidade era, portanto, garantia de manutenção de emprego.

Tal obrigação era tácita, nunca explícita. Nenhum dos testemunhos ora tomados exteriorizou qualquer tipo de pressão dos “doutores” em relação aos funcionários para que estes lhe canalizassem os votos. O fato acontecia quase que como um “agradecimento”; pelo emprego e, *convencionalmente*, pelas boas administrações da cidade. Pesava ainda o fato de que o trabalhador vislumbrava a empresa não apenas para si, mas também para seu filho. Não eram raros os pedidos de recrutamento de jovens por parte dos próprios pais.

Além disso, não eram raros os momentos em que se via maquinário, trabalhadores e equipamentos da Usina São Martinho no espaço urbano de Pradópolis, auxiliando os poucos veículos e funcionários da Prefeitura em serviços de conservação e desenvolvimento infraestrutural.

Grandes obras envolveram ou foram conduzidas pela Usina São Martinho. Posto de Saúde, Ginásio Municipal de Esportes, Clube Social, galerias de águas pluviais são alguns dos exemplos, nos quais trabalhadores com capacetes com a logomarca da São Martinho e suas máquinas estiveram presentes.

Quando se visita a cidade, por exemplo, observa-se uma série de prédios públicos, construídos entre os anos de 1970 e 1980, cujas características arquitetônicas eram *idênticas* às dos prédios construídos no mesmo período na Usina São Martinho. O posto de saúde de Pradópolis guardava as mesmas características físicas e de funcionalidade da Farmácia da São Martinho, mas claro que em proporções maiores. A igreja matriz era arquitetonicamente similar à estrutura do local de marcação dos cartões de ponto da empresa. O pórtico de entrada do clube social da empresa era idêntico ao da entrada do cemitério, cujos muros eram parecidos com os de algumas das colônias da empresa.

Dessa forma, criou-se, na cidade, toda uma construção quase mítica, segundo a qual os donos da usina queriam o melhor para a cidade, e para seus habitantes, mesmo para aqueles que não eram membros *ainda* da Usina São Martinho.

“Quando chegava alguém de fora [em Pradópolis], e ocupava uma casa com a família, o Dr Orlando tinha preocupação em saber de quem eram parentes, de onde tinham vindo e onde eles iam trabalhar. [...] Quase sempre vinham para a São Martinho.” (Arquimedes – Ex-funcionário).

O que chama a atenção é, de fato, a maneira como os “doutores” visualizavam sua cidade, buscando atribuir-lhe certo status.

Diz-se que os prefeitos da época, os “doutores”, não coadunavam com a instalação de conjuntos habitacionais populares, como a COHAB, por exemplo. “Atrairia qualquer um, além de um monte de *baianos*”. Dessa forma, a nenhum agenciador era permitido trazer trabalhadores do corte de cana para Pradópolis. Evidente que existiam cortadores de cana residentes na cidade; contudo, o contingente mais significativo de trabalhadores migrantes fixava-se em cidades vizinhas, entre as quais se destacavam as cidades de Barrinha e, principalmente, Guariba.

Orgulhavam-se ainda da assistência social fornecida, do aparato de saúde, da estrutura de lazer, do apoio às escolas e creches e, principalmente, dos indicadores socioeconômicos que valeram à cidade, principalmente durante a década de 1980, o epíteto de “Cidade Modelo”.

O *Boletim Municipal de Pradópolis* – publicação da própria Administração Pública Municipal – era o grande órgão divulgador das informações “oficiais” que apontavam para os excelentes níveis de desenvolvimento sócioeconômicos da cidade, que a estruturavam como “modelo”. Afirma-se que a mortalidade infantil era baixíssima, que os índices de alfabetização elevados, que a infraestrutura médico-hospitalar “invejável”, que o PIB per capita era o maior do Brasil, e coisas do tipo. Mesmo hoje, ainda há um mito que aponta para a cidade de Pradópolis como modelo, exemplo de cidade que se desenvolveu a partir da agroindústria canavieira sem que isso resultasse em impactos sociais e mesmo ambientais.

Há um paraíso perdido em um mar de cana no noroeste de São Paulo. Em Pradópolis, não há desemprego. Todos os 15 000 habitantes são atendidos por água tratada e rede de esgoto. Até as ruas onde ainda não há casas são asfaltadas, arborizadas e com infraestrutura instalada. Ninguém mora em barracos, muito menos na rua. A criminalidade é desprezível. A prefeitura mantém o melhor hospital da região, com médicos de todas as especialidades. A mortalidade infantil é 30% menor que a média paulista. A taxa de analfabetismo é um terço do índice nacional. Todas as crianças estão matriculadas em escolas públicas, boa parte delas em tempo integral. As que estudam meio período aproveitam o resto do dia para praticar esporte no clube municipal, o mesmo no qual o ídolo local, o lateral Cicinho, da Roma, acertou seus primeiros chutes. Uma academia de ginástica sustentada pela prefeitura é freqüentada principalmente por mulheres e aposentados. No fim da tarde, boa parte da turma da academia se reúne nas praças para jogar bingo. É tempo, então, de os trabalhadores que operam as máquinas das lavouras de cana e os funcionários das cinco usinas de açúcar e álcool das redondezas voltarem para casa. De bicicleta. (REVISTA VEJA, 23/07/2008).<sup>65</sup>

O referido mito, que se contrapõe a perspectivas mais científicas, que estabelecem a Pradópolis apenas o status de “quintal” da Usina São Martinho (SILVA, M.AM. 1999), é prolífico em afirmar que tal estrutura é decorrência direta da maneira como os Ometto administraram a cidade. Segundo a mesma publicação:

---

<sup>65</sup> Alguns esclarecimentos devem ser feitos em relação à publicação ora citada. I Diferentemente do que faz supor a publicação, as usinas de açúcar e álcool não empregam toda a população economicamente ativa da cidade. Se não há desemprego, isto se dá pelo fato da população de deslocar pendularmente para centros comerciais e industriais mais importantes, como Ribeirão Preto, por exemplo. II Pradópolis não dispõe de hospital. Tem apenas um posto de saúde. Casos mais graves sempre são encaminhados para cidades vizinhas, o que contribuiu, historicamente, para que a mortalidade infantil seja tão baixa. III Grandes contingentes de crianças e jovens em idade escolar se deslocam – também pendularmente – em busca de escolas particulares, nas cidades de Ribeirão Preto, Jaboticabal e mesmo Guariba. IV Não há relatos de que trabalhadores das usinas voltem de bicicleta para Pradópolis. Aliás, a usina mais próxima e que emprega mais trabalhadores – São Martinho – está localizada a aproximadamente 10km do centro da cidade, fornecendo transporte para seus trabalhadores. A publicação, entendemos, tem um caráter muito mais ufanista que informativo, que serve apenas para alicerçar a continuidade dessa “visão mítica” que pesa sobre a cidade.

Pradópolis é uma espécie de feudo da família Ometto. Eles são primos do empresário Rubens Ometto, dono da Cosan, a líder mundial em álcool. Os Ometto de Pradópolis também estão entre os grandes fabricantes de derivados da cana, mas não têm negócios em comum com o primo famoso. Entraram de vez no ramo em 1949, ao comprar a Fazenda São Martinho, que hoje é a segunda maior indústria canavieira do país. Naquele tempo, suas terras ainda pertenciam ao também anônimo município de Guariba. Dez anos depois, os Ometto conseguiram emancipar a vila fundada pela família Prado, antiga dona da São Martinho. Até 1996, os Ometto impuseram todos os prefeitos do município, que se dividiam entre suas responsabilidades da vida pública e suas obrigações como diretores da São Martinho. Os Ometto passaram a tratar Pradópolis como seu cartão de visita. Nos anos 70, a usina arcou com parte das despesas de construção de um anel viário que evitou o tráfego de caminhões de cana pelo centro da cidade. Com os impostos pagos pela usina, os prefeitos praticamente nomeados pelos Ometto elaboraram um plano piloto, abriram praças e ruas largas e instalaram uma estação de tratamento de esgoto. "Eles sempre levavam todos os empresários que visitavam a usina para conhecer a cidade", conta o advogado Paulo César David. (REVISTA VEJA, 23/07/2008).

Criou-se uma ideologia – que ainda se mantém – segundo a qual morar em Pradópolis era melhor do que morar em qualquer outra cidade.

Silva (1999, p. 227-228) aponta para a criação de certa estrutura em bairros nas cidades controladas pelas usinas como uma estratégia bastante refinada de dominação, segundo a qual as boas condições de moradia existentes, em contraposição às de outros bairros, desestimulavam qualquer tipo de ação reivindicatória por parte dos trabalhadores. Era, portanto, a partir da desgraça e precariedade alheia que se enaltecia o mínimo que era, por assim dizer, realizado. No caso de Pradópolis, a estratégia consistiu em compará-la com outras cidades, receptoras de imigrantes e, por isso, repletas de mazelas. Diante de toda a sorte de “barbaridades que aconteciam e eram praticadas pelos bóias-frias de outras cidades, como em Guariba [greve de 1984] aqui [em Pradópolis] era o céu”.

Entretanto, há que se considerar a existência de outra motivação por parte dos usineiros-prefeitos: o *habitus* de classe. Entende-se por *habitus* de classe “[...] a posição presente e passada na estrutura social, que os indivíduos transportam com eles, em todo tempo e lugar.” (BOURDIEU, 1983, p. 75). É novamente Silva (1999) quem originalmente atenta para esta realidade, que entendemos estar presente na relação usineiro e cidade de Pradópolis. Segundo a autora:

Pelo fato de residirem nesta cidade, os grandes fazendeiros produzem aí seus *habitus* de classe, suas posições sociais, suas marcas sociais. Além das instituições, há as disposições adquiridas, as maneiras duráveis de ser ou de fazer que encarnam nos corpos, enfim, o *habitus* de classe. (SILVA, M.A.M. 1999, p. 228.)

Logo, Pradópolis estava destinada a ser a “cidade modelo” dos Ometto e a abrigar o “povo da São Martinho”. Tanto no que diz respeito a seus trabalhadores quanto a seu possível e existente exército industrial de reserva. “Como é difícil aos professores do Constante<sup>66</sup> tirar da ideia dos alunos que existe vida além da São Martinho; como é raro que algum deles se convença”, eram as afirmações mais ouvidas da boca de uma tradicionalíssima professora da cidade. E é com base nesse juízo pessoal que chega a ser tentador imaginar, no caso específico de Pradópolis, que haveria, por assim dizer, certa unificação de horizontes de grande parte de seus habitantes com o dos moradores das colônias da Usina São Martinho, o que contrariaria a perspectiva de Ianni (1984), que a despeito das perspectivas de vida dos trabalhadores de cidades e das colônias das Usinas da região de Sertãozinho, assim se posiciona, apontando para uma evidente distinção. Segundo o autor:

[...] quem reside na cidade possui perspectivas e relações, ou horizonte cultural, distintos de quem reside nos núcleos residenciais (colônias) das usinas e fazendas. O assalariado residente, mesmo quando motorista ou funcionário de escritório, é um pouco um “súdito” do usineiro ou fazendeiro. Há movimentos seus, ou relações sociais (políticas ou outras) que são controlados, proibidos e permitidos ou tolerados. É diversa a situação do que habita em Sertãozinho. Um está sob a influência do usineiro, ou fazendeiro; o outro está sob a influência do prefeito, da câmara de vereadores, do vigário, do delegado de polícia, do sindicato, do partido. (IANNI, 1984, p. 83).

A distinção parece mais inverossímil quando levamos em consideração o fato de que também seus prefeitos e vereadores eram da própria diretoria familiar da Usina São Martinho. E é mais inverossímil ainda quando levamos em consideração o relato de um diretor de escola da cidade de Pradópolis, em relação à perspectiva dos jovens estudantes da cidade, direta e unicamente apontada para a possibilidade de ingresso na Usina São Martinho, corroborando o relato daquela tradicional professora. Perguntado se o universo dos alunos era mesmo apontado para o trabalho na São Martinho, assim se posicionou:

É verdade. É verdade por que os alunos, o que a gente notava na sala de aula naquele tempo, era que a expectativa deles profissionalmente, era a Usina São Martinho. (Silêncio reflexivo). Trabalhar na usina São Martinho. E hoje, quero dizer que mudou muito. (Reynaldo).

Embora tenham transformado a cidade em um quintal da empresa, infringindo ali todos seus anseios e vontades, suas marcas sociais, e que apontavam para criação de um espaço puramente de domínio, é interessante observar que os atributos pessoais dos dirigentes

---

<sup>66</sup> E.E.P.S.G. Constante Ometto, escola Estadual de Ensino Médio e Fundamental da cidade de Pradópolis.

da cidade serão tão bem conceituados como foram enquanto administradores da Usina São Martinho.

Nos moradores da cidade entrevistados, é unânime a visão segundo a qual os prefeitos, vereadores e autoridades municipais advindos da Usina São Martinho eram “pessoas preocupadas com a cidade”, “pessoas boas” e que “faziam de tudo para a cidade crescer certo”, “fazendo tudo bem feito”.

Mesmo um dos poucos políticos combativos da administração da família Ometto, por considerar que esta família “atravancava o desenvolvimento da cidade, impedindo que outras empresas ali se instalassem, alterando ainda a arrecadação de tributos, criando leis que apenas favorecessem a São Martinho”, é hoje categórico em afirmar que o principal atributo pessoal dos membros da família Ometto que administraram a cidade era a “honradez”.

Embora o depoimento possa parecer dúbio, revela bem o consenso que se criou sobre os prefeitos da família Ometto. Era como se houvesse uma aceitação tácita do domínio desta família sobre a cidade, já que eles eram “sujeitos bons”, “preocupados”. Além disso, nessa visão, era bom que eles administrassem a cidade, pois a contrapartida seria o ingresso de praticamente toda sua população economicamente ativa<sup>67</sup> na Usina São Martinho.

Dessa forma, o controle de membros da família Ometto era integral. Serviam-se da prefeitura, inclusive, para interferir em todas as esferas da cidade. A ela tudo estava atrelado, o clube social, as escolas estaduais, a própria igreja etc. E aí surge um mecanismo bastante interessante. Conta-se que os Ometto “eram prefeitos de um dia só”, visitando muito pouco a cidade, transferindo as atividades mais práticas e digamos – espinhosas – para seu secretariado, não por acaso composto por membros de famílias que se relacionavam com a São Martinho por bastante tempo. Criou-se uma estratégia de controle bastante similar àquela desenvolvida dentro da Usina São Martinho, que se verá mais detalhadamente adiante, em que o patrão – no caso prefeito – é visto como um ser benemérito, desprendido, altruísta, preocupado com todos, ao mesmo tempo em que os encarregados, chefes, líderes etc., – no caso secretariado – são sempre vistos como os responsáveis por tudo que desagrade aos trabalhadores – no caso, a população como um todo.

Os mecanismos de controle estavam presentes em todas as esferas da vida, fabricando uma ideologia única, sobre a importância da empresa. A esse respeito, conta-se que era certa a retaliação a professores que criticassem a usina, mesmo estes sendo funcionários públicos

---

<sup>67</sup> Nos anos de 1980, a população absoluta de Pradópolis – incluindo-se aí as residentes na zona rural, ou seja, nas seções da própria São Martinho, não ultrapassava a marca de 9.000 habitantes. Somente a São Martinho abrigava aproximadamente 10.000 funcionários.

estaduais. A retaliação era feita à escola, que passava a ser “desassistida” em serviços de manutenção, infraestrutura etc.

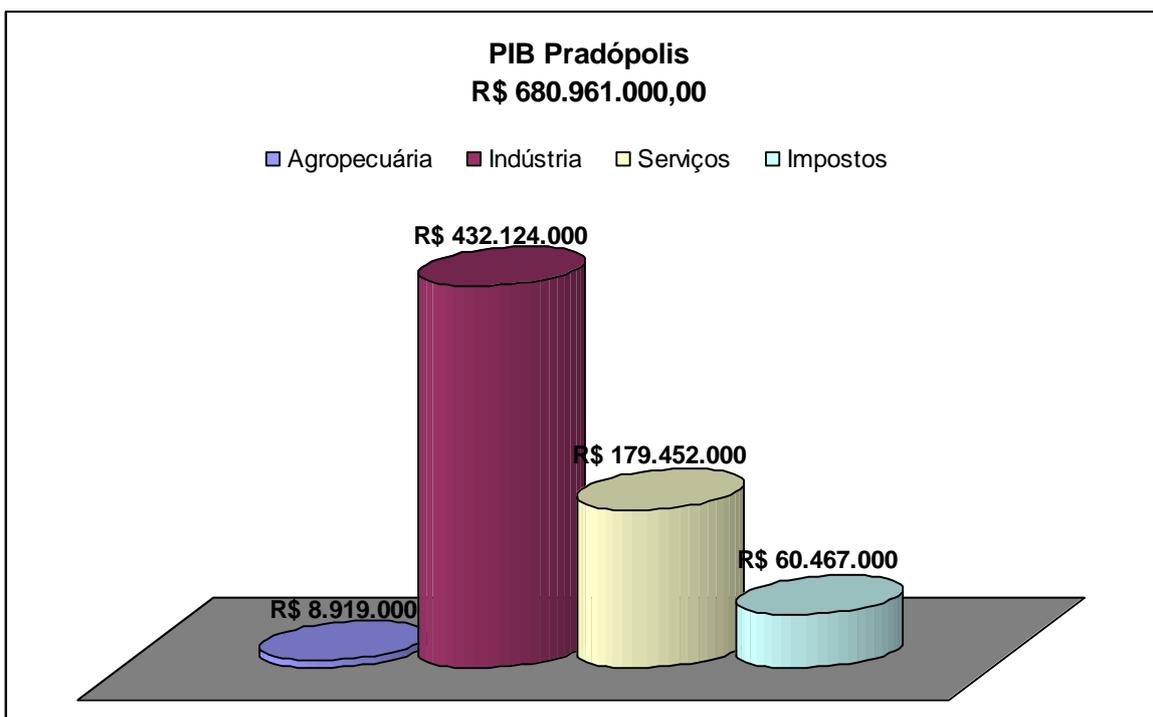
Outra característica marcante – e que revela agora o caráter patrimonialista dos Ometto também para com “sua cidade” – diz respeito às audiências que o Prefeito concedia a outros agentes do município (padres, diretores de escola, dirigentes do centro social etc.), quando esses a ele se dirigiam solicitando alguma determinada ação ou benefício. Como disse um desses agentes por nós entrevistado, “a concessão era certa, mas não sem antes levarmos um pequeno sermão sobre as dificuldades em se fazer aquilo e como eles se preocupavam com a cidade”.

O que gente via daquela época? Eu participava muito pouco da vida política de Pradópolis. Eu conhecia muito pouco. Mas o que eu noto, parece que na verdade tinha um certo poder de controle em cima da população. Tinha o poder de controle até para que a cidade crescesse. No sistema educacional a gente observava como era controlada. Educação de omissão, educação de submissão era o que a gente notava. [...] Educação era submissão mesmos, tanto funcionários, quanto os alunos. Você criava alunos de mãos para trás. Não sei se você foi desta época e desta natureza. [...] E isto aí, em parte estava ligado ao poder político da época. A imposição dos administradores dos diversos órgãos do município. [...] Você não poderia discutir política, você não poderia dizer não a determinadas pessoas do comando. Então eu acho que nesta parte... O que eu foco. O paternalismo. “Vamos oferecer tudo, mas não vamos deixar fazer nada, e teremos um controle rigoroso em cima das pessoas, que elas não se expandam em medida de autonomia”. Isto é o que se reivindica hoje, cada vez mais hoje queremos ser autônomos. (Reynaldo).

A dominação política, como dissemos, é rompida em 1996, numa década em que o processo de reestruturação produtiva vivenciado pela São Martinho está em franco processo de implantação. As reduções drásticas de pessoal – que afetaram com mais ênfase a cidade – parecem ter sido suficientes para romper com a confiança e simpatia da população, bem como com a esperança de ingresso futuro na empresa.

Ainda que não administre mais a cidade, e os instrumentos de dominação ideológicos tenham perdido a eficácia, a dependência econômica do município em relação à Usina São Martinho é considerável. Tanto no que diz respeito aos empregos gerados, tanto no que diga respeito à receita tributária do município.

Como forma de ilustrar essa realidade, apresenta-se o gráfico na página a seguir, que demonstra a receita do município de Pradópolis no ano de 2005. A atividade industrial concentra-se essencialmente nos tributos advindos da Usina São Martinho.



**Gráfico 2** – PIB da cidade de Pradópolis 2005.

Fonte própria.

Dados obtidos em: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

Ainda que grande parte dos moradores comemorem a autonomia em relação aos mandos e desmandos praticados pela Usina São Martinho na cidade de Pradópolis, é interessante observar que alguns traços daquele período ainda sejam vistos como benéficos. A postura pessoal dos prefeitos, a “honradez”, o cuidado que estes tinham com “a aparência da cidade” são muito presentes. Contudo, mais presente do que esses elementos parece estar o próprio significado de “sobrevivência” que a empresa representava para a cidade.

Hoje esta menina pensa, primeiro, boa parte não tem expectativa do que vai fazer da vida. Aqui dentro ele não sabe. É uma coisa séria e grave. O sujeito na terceira série do ensino médio, sem saber o que pretende da vida. [Silêncio] [...] Era um mal menor. Ainda que você só ouvisse a São Martinho, ainda eles tinham uma expectativa de vida profissional melhor do hoje. [Silêncio] Hoje, boa parte não tem expectativa de vida profissional. (Reynaldo).

### 3 – AS FAMÍLIAS E AS COLÔNIAS: TRAJETÓRIAS

Muitas foram as famílias que se associaram por gerações à Usina São Martinho, como trabalhadores e moradores das colônias. Neste capítulo apresentamos a trajetória de algumas destas famílias.

A composição dessa trajetória levou em consideração o depoimento de diferentes membros de famílias que trabalham ou outrora trabalharam na referida usina.

Segundo Bosi (2007, p. 68), “A narração da própria vida é o testemunho mais eloqüente dos modos que a pessoa tem de lembrar. É a sua memória.” Dessa forma, em um primeiro momento, recorreu-se, como principal recurso para a recriação dessa trajetória familiar, à memória individual, essencialmente autobiográfica.

Ao falar de si na colônia e na usina, os entrevistados, paulatinamente, falavam dos outros, principalmente daqueles que os antecederam. Na verdade, o falar de si significou o falar da própria família e de seus variados membros. A explicação repousaria no fato de que a família, principalmente quando consideramos os anos de 1950 e 1960, deve ser entendida como “tradicional”, tendo na “extensão” e “multifuncionalidade” suas principais características. Segundo Bilac.

A família tradicional é geralmente caracterizada por traços tais como: baixa mobilidade social e geográfica, alta fertilidade, extrema autoridade dos pais sobre os filhos, assimetria de status entre marido e mulher, acentuada estabilidade conjugal e, principalmente manutenção de laços de parentesco com colaterais e ascendentes altamente significativos, comumente ligados à partilha da mesma residência. Em suma, é caracterizada como “família extensa”, multifuncional. (BILAC, 1978, p.17)<sup>68</sup>

Bosi (2007, p.425-429) aponta para outro aspecto significativo, o peso que as figuras familiares irmão, tios, primos e, especialmente, pai e avós têm na composição das memórias dos indivíduos.

Na perspectiva da autora:

Muitas lembranças, que relatamos como nossas, mergulham num passado anterior ao nosso nascimento e nos foram contadas tantas vezes que as incorporamos ao nosso cabedal. Entre elas, contam-se feitos dos avós; mas também nossos, de que acabamos “nos lembrando”. Na verdade, nossas primeiras lembranças não são nossas, estão ao alcance de nossa mão no relicário transparente da família. (BOSI, 2007, p. 425)

---

<sup>68</sup> Romanelli (1995), por sua vez, definirá este mesmo tipo de família como “ampliada”

Dessa maneira, tornou-se possível, a partir dos indivíduos, resgatar uma trajetória que era coletiva, familiar. As conexões eram essencialmente individuais, e grande parte das conexões entre os fatos narrados foram quase que exclusivamente montados pelos membros mais velhos de cada uma das famílias.

Segundo Bosi:

Um verdadeiro teste para a hipótese psicossocial da memória encontra-se no estudo das lembranças das pessoas idosas. Nelas é possível verificar uma história social bem desenvolvida: elas já atravessaram um determinado tipo de sociedade, com características bem marcadas e conhecidas; elas já viveram quadros de referência familiar e cultural igualmente reconhecíveis: enfim, sua memória atual pode ser desenhada sobre um pano de fundo mais definido do que a memória de uma pessoa jovem, ou mesmo adulta, que, de algum modo, ainda está absorvida nas lutas e contradições de um presente que a solicita muito mais intensamente do que a uma pessoa de idade. [...] Ao lembrar do passado ele [o velho] não está descansando, por um instante, das lides cotidianas, não está se entregando fugitivamente às delícias do sonho: ele está se ocupando consciente e atentamente do próprio passado, da substância mesma da sua vida. (BOSI, 2007, p. 60).

### 3.1 Sobre as famílias da Usina São Martinho: inter-relações e perfil

As famílias residentes nas colônias da Usina São Martinho constituíam grandes laços de socialização entre si. O universo restrito dessas famílias, principalmente por conta da dificuldade de deslocamento a outras cidades, estabelecia que grande parte das relações sociais se desse no espaço da própria fazenda. A própria usina dispunha de mecanismos que garantiam essa socialização, como escolas, cinema, competições esportivas, eventos de confraternização etc.

O mecanismo era eficaz, conforme pode ser observado nas palavras de um dos ex-moradores, o qual afirma

“[...] o nosso mundo era ali, trabalhamos e os encontros eram em festas juninas, terços, bailes, cinema, casamentos, missas e futebol aos domingos, na São Jose ou Usina. Não tínhamos acesso às cidades, tanto por falta de veículo próprio, transporte coletivo e também estradas pavimentadas. Mas posso afirmar, com toda essa limitação éramos bastante felizes. Essa limitação que cito, fui enxergar muito tempo depois, porque quando morávamos lá, não percebíamos.” (Joaquim Araújo).

A visão do morador se assemelha com as análises de Durham (2004), acerca das comunidades rurais tradicionais, principalmente no que diz respeito ao isolamento a que estariam sujeitas.

Segundo a autora:

As comunidades tradicionais definem para o homem um universo personalista. São as relações primárias entre vizinhos, parentes e compadres, e as relações com o fazendeiro e o vendeiro do qual dependem, que constituem a realidade social na qual se move o caboclo. As relações impessoais são próprias do mundo exterior, que escapa ao seu controle e entendimento. Por isso é que a sua relação com o mercado, a administração, a política (como com a religião) é estabelecida por um intermediário com o qual podem manter laços pessoais. A clientela é uma instituição essencial do mundo rural tradicional, pois é através dela que o trabalhador se integra numa sociedade mais ampla da qual depende, mas de modo indireto, mantendo seu isolamento e as características personalistas do seu universo. (DURHAM, 2004, p. 166)

A partir do isolamento, adviria a visão de importância destinada àqueles que intermediariam a relação “com o mundo exterior”, no caso o “patrão”.

O “patrão” se apresenta como um personagem cuja autoridade deriva de sua possibilidade de conhecer, interpretar e manipular o mundo exterior. Essa autoridade, o “patrão” a exerce na medida em que participa do universo comunitário, isto é, por meio do estabelecimento de relações pessoais com os seus membros, pois é vínculo pessoal que garante a reciprocidade da relação. Como intermediário entre o caboclo e a sociedade mais ampla, ao mesmo tempo em que exerce autoridade, é também o protetor e o conselheiro ante esse mundo que representa (DURHAM, 2004, p.166)

Seja como for, um dos grandes laços de socialização possíveis, além dos suscitados pela própria empresa, dava-se através do casamento entre os filhos dos moradores. Ocorridos na própria capela da fazenda, eram seguidos por festejos, quase sempre de alguma forma apoiados pela empresa, e envolviam grande parte dos moradores.

O surgimento de tais vínculos não tem origem no modelo constituído pela usina de açúcar, sendo, na verdade, outra consequência da estruturação criada desde o período da produção cafeeira.

A esse respeito, Silva (2004, p.560) afirma que:

A organização do espaço e do trabalho isolava as famílias nas colônias, onde eram agrupadas geralmente famílias da mesma origem, e nos talhões dos cafezais. Esse fato contribuía para restringir o mercado matrimonial, e a separação física e étnica reforçava os valores e os padrões sociais e culturais existentes dentro de um mesmo grupo. (SILVA, M.A.M. 2000, p.560).

O Sr. Joaquim Araújo, um dos entrevistados, menciona alguns dos casamentos ocorridos entre as décadas de 1950 e 1970 nas colônias da Usina São Martinho, e que evidenciarão a verdadeira teia que se constituía entre as famílias.

“Os nomes que vou passar são de pessoas que na época do casamento moravam na São José, São Pedro ou Usina, na década 50/60/70. Ico Martins e Cida, Antenor Marcandalli e Cida Pacci, José Gomes (Juquinha) e Lucia Pacci, Arlindo Batalhão e Celia De Sá, Guilherme Carniel e Zilda Martins, João Marcari e Olga, Benedito Leme e Aparecida Lopes, Paulo Galo e Geni Simião, Ari Martins e Ruth, José Martins (Zezão) e Maria Felício, José Calazans e Maria de Melo, Mario Saranzo e Dirce de Melo, Orlando Delpichia e Lazara de Melo, Mario de Sá e Zilda Mazzuco, Gildo Moreto e Olga Mazuco, Luiz Franco e Cida de Angelis, Odair Ferreira e Elza de Angelis, Afonso Nogueira e Vera Saranzo, Paulo Silva e Jordelina, Ivo Simião e Terezinha de Sa, Paulo Menegussi e Marta Fornazari, Chiquinho Mendonça e Olivia Marcandalli, Chiquinho Delpichia e Quinha, Helio de Angelis(taxista) e Eli Faria, Marcos Luiz Carniel e Marlene Perassoli, Anavegildo Santos Brito e Nair Marcandali, Valter Marcandali (Tela)e Celi, João Alonso e Adelina Marcari, Adelino de Souza (Sula)e Neuza Laço, José Alves e Laura Boni, Jorge Garcia e Maria Menegussi, Flaviano Leme e Orides Pereira, Pedro Leme e Tereza Pereira, Geraldo Herculano e Joraci de Sa, José Just e Marli Generalli, Bartolomeu Manna (Manão) e Sebastiana Manfrin , Carlitão e Marta Manna, Nelson Rodrigues e Geni Manna , Alipio e Marlene Manna, Celio Rodrigues e Maria Inez Manfrin , Tinho e Mariza , Joãozinho e Lourdes, Toto e Vilma, Abilio Marcari e Cida Antonholi , Darci Silva e Helena Ferreira, Antonio Carlos Canhoto e Mafalda Justi , Antonio Pires e Cida Justi, Mario Basso e Vicentina, Valdomiro Marcari e Tereza, Moacir Perassoli(Baliza) e Rosa, Jose Antonio (Alemão) e Lourdes de Melo [...] dos casamentos que citei a grande maioria são de filhos de moradores”. (Joaquim Araújo).

Nas uniões, percebe-se a repetição de alguns sobrenomes, como Angelis, Carniel, Justi, Marcari, Marcandalli, Manna, Leme, Perassoli, Mazzuco, Martins etc. Na verdade, tratava-se de irmãos e principalmente irmãs, que tinham apenas nas fronteiras da São Matinho “o mercado de casamentos” disponível. Nessa época, era muito pouco provável que uma família residente tivesse um de seus filhos casado com uma moça “que não fosse da colônia”. E era também improvável que esta mesma família não tivesse laços diretos ou indiretos com outras três ou quatro famílias.

Reforce-se: o processo de casamentos entre famílias dentro de uma mesma propriedade é comum nessas situações. Bassanezi (1990), por exemplo, em estudos sobre a fazenda Santa Gertrudes, nas proximidades de Rio Claro, afirma que:

As possibilidades de encontro apresentadas às famílias no interior da fazenda cafeeira acabavam por inferir, por sua vez, nas escolhas matrimoniais. Por isso, encontramos que na maior parte dos casamentos (77,2%), ambos os cônjuges residiam na própria fazenda. Muitos eram vizinhos, moravam na mesma colônia (89% dos homens e 88% das mulheres analisadas habitavam naquela propriedade) (BASSANEZI, 1990, p. 340).

A prática de casamentos entre famílias se dava no universo de uma fazenda de café, dentro do sistema de colonato. No caso dos casamentos da Usina São Martinho, mencionados

pelos Sr Joaquim Araújo, estes já se davam num momento em que a produção cafeeira havia desaparecido, bem como o regime de colonato. Percebe-se, portanto, a continuidade de um padrão que poderia se supor extinto, e que ainda se manifestava nas décadas de 1960 e 1970, pela continuidade do padrão de isolamento desses habitantes em relação a outros adensamentos.



**Foto 23** – A igreja.

A Igreja – construída em 1916 “por determinação da Sra. Veridiana da Silva Prado”, celebrou casamentos de moradores até a década de 1980. O casamento era um dos principais elementos de socialização entre as famílias na usina São Martinho. Geralmente as cerimônias eram seguidas por grandes festividades, que envolviam grande parte dos moradores. É uma das poucas construções que resistiram, e ao seu lado direito encontra-se a sepultura do Dr. Orlando Ometto.

1926. Fonte: Prado Chaves Arquivos e Sistemas Ltda.

A diversidade da oferta de casamentos começa a ser ampliada ao final dos anos de 1960, o que “beneficiará” as mulheres, uma vez que o fenômeno está associado à chegada de novos trabalhadores.

Seja como for, deparamo-nos com famílias cujos vínculos de parentesco com outras famílias da própria fazenda eram entranhados e não poderiam deixar de ser levados em

consideração. Assim, descrever uma família não era apenas descrever uma estrutura composta por marido, esposa e filhos, mas apontar também de quem estes descendiam e com quais outros estes relacionavam-se por traços de consanguíneos.

A descrição da família, portanto, não se deu apenas através de seus traços de extensão (BILAC, 1978, p.17), estruturada e delimitada a um determinado momento temporal, mas também por suas características de extensão e modificação geracionais.

### 3.2 As Famílias entrevistadas

Dado o fato do período histórico sobre o qual se estruturam as considerações desta pesquisa se estender dos anos de 1950 aos anos de 1990 (momento em que se extinguem as colônias), o conceito de família aqui abordado novamente se associa ao de “família extensa”, em que as impressões de diversas gerações se fazem presentes, sendo entendidas como manifestações de uma “mesma família”.

Além disso, tendo em vista a socialização entre as famílias, estabelecida mediante vínculos matrimoniais entre seus filhos, procuramos demonstrar algumas das conexões existentes de uma família com outras famílias.

A seguir, apresentamos a breve caracterização de algumas das famílias que tiveram membros entrevistados:

#### **Família Araújo**

É uma das que apresenta permanência mais antiga na Usina São Martinho. O primeiro membro da Família a ingressar na São Martinho foi o Sr Antônio Araújo, ainda em 1948. O Sr Antônio, originado da região de Piracicaba, trabalhou com a Família Ometto ainda nos tempos na Usina Costa Pinto, razão provável pela qual tenha sido administrador de diversas “Seções” da Usina São Martinho, até 1972, ano em que se aposenta. Todos os filhos do Sr Antônio estudaram nas escolas da fazenda. As filhas não ingressarão na empresa, porém se casaram com filhos de moradores: Jovina, com Antonio Lopes da Silva, pedreiro na Usina até 1968, e Maria das Graças com Clésio Benjamim Doreto, que trabalhou na Usina até 1975, como motorista. Já os filhos homens ingressaram na empresa em postos de trabalho intermediários, previamente reservados aos filhos de administradores, fiscais etc. José Araújo trabalhou no Escritório Central até o início da década de 1960; Toninho Araújo, em 1965, começou na seção de Topografia e em 1967/8 foi transferido para o Laboratório Industrial onde fica até 1972; e Joaquim Araújo, nosso entrevistado, começa aos quinze anos na seção

de Topografia e Agrimensura, sendo transferido para o setor de controle de fornecedores de cana, depois para o Escritório Agrícola e Mecanização, onde permanece até agosto de 1970, quando deixa a empresa. Voltou em 1987, trabalhando até 1994 no Escritório da Área Agrícola. Embora não possuam membros de descendência direta na empresa, os Araújo ainda possuem alguns parentes trabalhando na empresa, justamente por conta dos laços de casamento firmados.

### **Família Carile**

Pedro Carile morou e trabalhou na São Martinho por trinta anos, da década de 1950 até o início dos anos de 1980. Trabalhou sempre no Escritório Central, cuidando da manutenção do prédio. Nos eventos sociais e de integração da empresa, como competições esportivas, cinema, bailes, carnaval etc., era conhecido por vender doces e picolés. Teve os filhos Catarina Camila Carille; José Archangêlo Carille, Vanda Maria Carille e Vera Lucia Carille. Destes, José Archangêlo, estudante do SENAI de Ribeirão Preto, em suas férias escolares, trabalhou no escritório central, sem nunca chegar a ser efetivado na empresa. Wanda trabalhou como auxiliar de escritório, emitindo notas fiscais no posto de abastecimento da empresa. As filhas se casaram com trabalhadores da Usina. Wanda, com Joaquim Araújo, da família Araújo; Vera, com Genival Araújo, de origem nordestina, chegado à Usina São Martinho em meados dos anos de 1960. Genival trabalhou como eletricitista e foi morador das colônias até sua aposentadoria, no início dos anos de 1990. Os filhos de Genival e Vera, Leandro e Rejeane, exerceram funções burocráticas e administrativas. Leandro ainda permanece na empresa, trabalhando no escritório outrora zelado pelo seu avô.

### **Família Carniel**

Ao longo de sua trajetória na empresa, a família Carniel exerceu e continua a exercer apenas cargos de comando. Pedro Carniel era administrador da Fazenda São José ainda antes da aquisição da Cia Agrícola Fazenda São Martinho pela família Ometto em 1952. Seus filhos, Luis e Guilherme, exerceram funções de comando na empresa, no setor agrícola e industrial, respectivamente. Guilherme participou, inclusive, da inauguração da usina de açúcar, em 1948. Teria sido ele o responsável pelo primeiro acionamento das moendas. Seu filho, Carlos Martins Carniel, ainda permanece na empresa, também exercendo cargo de comando, na área administrativa.

### **Família Marcandali**

A Família Marcandali também apresenta permanência longínqua na história da São Martinho. O primeiro integrante, Leopoldo, descendente de italianos, trabalhou na usina ainda na década de 1940, como fiscal agrícola. Casado com Angelina Sandrin, teve os seguintes filhos: Olívia, Domingos, Walter e Antenor. Olívia se casou com Francisco Lima Mendonça, cuja trajetória familiar descreveremos a seguir. Antenor trabalhou na empresa até os anos de 1970, como encarregado do setor de carpintaria. Deliga-se da empresa por não concordar ver o filho assumir apenas uma função no setor agrícola. Walter e Domingos trabalharam por toda a vida na empresa, juntos, também no setor de carpintaria, como chefe e subordinado, respectivamente. O status podia ser verificado na moradia. Walter, durante todo seu tempo de empresa, residiu na São Luís, ao passo que Domingos, na Pedreira e, depois, na colônia Santo Antônio. Wanderlei, filho de Domingos, é funcionário da São Martinho até os dias de hoje. Ingressou por volta do 14 anos no Almojarifado Agrícola. É encaminhado ao SENAI e posteriormente preparado para a função mecânico, que exerce ainda hoje. Os filhos de Walter, Marcelo e Valéria, desempenharam funções administrativas burocráticas. Valéria chegou a trabalhar como secretária no Departamento de Desenho Industrial e depois no Escritório Agrícola. Ambos ingressaram na empresa nos anos 1980, permanecendo até meados da década seguinte.

### **Família Mendonça**

A maioria das famílias que compunham o quadro de moradores das colônias da São Martinho era de ascendência imigrante, notadamente italiana. O caso da Família Mendonça era diferente. A trajetória dessa família esta nucleada na figura de Francisco Lima Mendonça, alagoano, estabelecido na São Martinho em meados dos anos de 1950. Conhecido como “Sr Chiquinho” era popularmente conhecido pelo fato de ter trabalhado durante muito tempo na Assistência Social da empresa, estando subordinado diretamente ao Sr Lineu Zacharias, encarregado do setor. Inicialmente, contudo, trabalhou como motorista particular do Dr. Orlando Ometto, tendo acompanhado todo o processo de implantação do serviço social da empresa nos anos de 1960. Dois outros irmãos do Sr Chiquinho virão de Alagoas para a São Martinho. Paulo Lima Mendonça, que trabalhou como gerente agrícola morando na colônia Santo Antônio e posteriormente na São José até o início dos anos de 1990. José Nildo Mendonça trabalhou na fabricação de açúcar até os anos de 1980, residindo na colônia São Benedito. Teve dois filhos: José Roberto, que trabalhou na balança de pesagem dos caminhões de cana, e Sebastião Carlos, que trabalhou no posto de combustível (abastecimento

central da usina). O personagem principal da família, Sr. Chiquinho, trabalhou na empresa até o ano de 1998, muito embora tenha se aposentado em 1987. Casou-se com Olívia, da Família Marcandali, residindo até o momento da saída da empresa na colônia São Luís. Tiveram três filhos: Francisco Carlos, que trabalhou na São Martinho de 1972 a 1990, no setor de Apontamentos do Escritório central; Walter, ou Waltinho, que trabalhou de 1976 até 1998, no setor de Compras da empresa; e, finalmente, Ivanildo, um de nossos entrevistados principais. Ivanildo ingressou na empresa trabalhando no Escritório de Armazém de Açúcar em 1973; estudou no SENAI, entre 1974 e 1976, tendo se formado como torneiro mecânico. Aposentou-se em 2002, muito embora só tenha se desligado efetivamente em 2004. Ivanildo e o pai sempre se orgulharam em ter apenas “um único registro em carteira”. Um dos netos do Sr. Chiquinho e de D. Olívia Marcandali ainda permanece na São Martinho. Trata-se de Francisco Carlos Mendonça Júnior, o qual desempenha a função de torneiro mecânico. Se considerarmos as relações da família Mendonça com a família Marcandali, desde jovem constitui a quarta geração de trabalhadores na empresa. As entrevistas realizadas com os membros da família Mendonça permitiram a visualização, na ótica do trabalhador, das transformações internas da empresa, principalmente do processo de reestruturação produtiva ocorrido ao final da década de 1990.

### **Família Mortarelli**

Sílvio e Aparecida Mortarelli chegaram à Usina São Martinho nos anos de 1960. Foram moradores da colônia Santo Antônio. De seus filhos, Eduardo foi o primeiro a ingressar na Usina, no Armazém de Açúcar, em 1973. Estudou no SENAI, estando na empresa até os dias de hoje. Casou-se com filha de moradores, residindo na colônia São Luís, num momento em que já estava decidido pela empresa que estas moradias seriam erradicadas. Os filhos de Eduardo não ingressam na empresa.

### **Família Oliveira**

Antônio de Oliveria era administrador da Seção Aparecida, também posse da Usina São Martinho após aquisição da família Ometto. Antônio de Oliveira Filho ingressou na empresa como motorista de caminhões, “puxando cana” nos anos de 1960. Depois, tornou-se motorista da diretoria. Residiu nas colônias da empresa. Suas filhas ainda permanecem na Usina, exercendo funções burocráticas no setor administrativo.

### **Família Paulo**

É a Família de trajetória mais ascendente observada nesta pesquisa. Como trabalhadores braçais, agrícolas, chegaram à empresa ao final da década de 1950. Sua segunda geração ascenderá a postos de chefia e de diretoria. Seus membros residirão em diversas colônias, constituindo novas famílias com membros de outras famílias moradoras, como os Cirinos, Peixotos etc. Os filhos destas diversas famílias também ingressaram na empresa, ocupando os mais diversos cargos.

### **Família Quaglio**

Sérgio Quaglio era administrador da Seção Santa Amélia também posse da Usina São Martinho após aquisição da família Ometto. Seu filho, Oswaldo, também ingressou na empresa “puxando cana”. Tornou-se motorista do almoxarifado e, posteriormente, da diretoria. Residiu nas colônias da empresa, onde nasceram seus três filhos: Paulo, Renato e Leonardo. Nascidos nos anos de 1960 e 1970. Todos ingressaram na empresa, exercendo cargos burocráticos. Paulo se casa com filha de moradores das colônias.

### **Família Úbeda**

Eduardo Úbeda era residente das colônias ainda na época da administração da Família Prado. Durante a gestão da família Ometto, foi motorista de caminhão, percorrendo a lavoura, realizando serviços de abastecimento, lubrificação e manutenção em máquinas e equipamentos agrícolas. Ao mesmo tempo em que desempenhou a função, sua esposa, D. Helena, também filha de moradores, servia refeições para os trabalhadores mais qualificados em sua “pensão”, na colônia São Luis. Durante muitos anos, Eduardo sairá mais cedo do trabalho a fim de treinar a equipe de futebol da Usina São Martinho. Paulo e Carlos, filhos do casal, entraram cedo na empresa. O primeiro, mecânico, chegou a ser encarregado do setor. Já o segundo, de conferente do Almoxarifado Central, chegou ao posto de subencarregado da área. Assim como tantos outros, trabalharam na São Martinho, tendo “um registro só”. Também se casou com filha de moradores, vindo também a residir na colônia São Luís. Seus filhos, Eduardo, Fábio e Fernando, nascidos nas décadas de 1970 e 1980, também ingressaram na empresa, onde ainda permanecem.

### **Família Zanellato**

Os gêmeos José Roberto e José Renato trabalharam nos escritórios central e agrícola, respectivamente. Moradores da colônia São Luís, eram filhos de José Carlos, que começou a trabalhar na empresa nos anos de 1960, como motorista. Embora não fosse descendente de

moradores, casou-se com a filha de moradores. Além dos dois irmãos, o casal terá o filho Márcio, que também entrou na empresa nos anos de 1990.

### **Família Zilião**

Lauro Zilião era morador da colônia Santo Antônio desde o início dos anos de 1960. Trabalhava na Usina como ferreiro. Nos anos de 1990, por conta da demolição da colônia, mudou-se para a colônia São Luís. Seus filhos ingressaram na empresa nos anos de 1980. Sidinei Zilião no departamento de Manutenção Industrial, onde ainda permanece. A filha mais velha, Denilza, será uma das assistentes sociais da empresa, trabalhando até o início dos anos 2000. Seu filho, Renato, morador da colônia, ainda permanece na empresa. São primos em primeiro grau da família Mortarelli.

### 3.3 A Família de Antônio Paulo: a Família que ascende

[...] a vivência familiar nunca é apenas a reposição de formas de conduta ou de modelos já estabelecidos, nem a família é instituição dedicada a assegurar a continuidade inalterada do processo de reprodução social. Ao contrário, a ação da família, como grupo de convivência, é marcada por uma dinâmica intensa, que demanda seus integrantes um constante exercício de repensar o presente e o futuro, o que os leva a reorganizarem continuamente suas estratégias. (ROMANELLI, 1995, p. 76).

Um dos casos familiares que mais demonstram o processo de ascensão dentro da Usina São Martinho é o da família Paulo. A trajetória dessa família é nucleada na figura de Antônio Paulo. Tal figura era filho de imigrantes italianos. Seus pais, Lino Pollo e Giulia Zuanon, chegam ao Brasil ainda crianças, membros de famílias que vieram para o trabalho nas fazendas de café do Oeste Paulista no final do século XIX.

Eram originados de vilarejos da região do Vêneto, ele de Veneza, da comuna de *Santo Stino de Livenza*, distrito de *La Salute di Livenza* e ela de Pádua, da comuna de *Santa Giustina In Colle*. Muito provavelmente a mãe de Lino veio ao Brasil viúva, com vários filhos. Tão logo ingressa no país, a família de Lino tem seu sobrenome alterado de *Pollo* para *Paulo*. Muito embora seja do Vêneto – região que segundo Alvim (1986, p.62) foi a que mais forneceu imigrantes para o Brasil no período de 1876 a 1920 –, a família de Lino fizera parte da leva de imigração pós 1890, momento em que passou a prevalecer a chegada de famílias advindas da Itália Meridional. Essa leva será composta majoritariamente por imigrantes que serão definidos por Alvin (2000) como *braccianti*.

Após 1890, passam a predominar as famílias menores, e cresce a participação dos italianos meridionais. Aportam, então, em maior número, pessoas do campo, miseráveis, sem qualquer bem que lhes pudesse facilitar a vida no novo país. Eram os braccianti (trabalhadores braçais) cujo único capital estava na própria força de trabalho. (ALVIN, Z. 2000, p. 396).

Os avós e pais de Antônio enquadravam-se exatamente nessa definição: trabalhadores pouco qualificados, despossuídos, vinculados ao trabalho braçal, essencialmente rural.

Como vimos anteriormente, havia uma prevalência nas ações de Martinho Prado Júnior no comando da Sociedade Promotora de Imigração para o ingresso de famílias extensas, inclusive com membros que seriam considerados incapazes para o trabalho na lavoura, como idosos, mulheres grávidas etc. As famílias Pollo e Zuanon parecem se enquadrar nesta conformidade. Com base nas memórias da “nona” Giuglia, conta-se e reconta-se o quão precária era a vida na Itália, bem como o quanto as famílias aqui chegadas – Pollo e Zuanon – eram extensas, formadas por irmãos, tios e avós, composição que nos permite inferir que suas vindas foram custeadas pela dita Sociedade.

Os avós de Antônio Paulo estabeleceram-se em Bento Quirino, distrito de São Simão. Lá os pais de Antônio se conheceram, ainda na infância, mudando-se para Cravinhos, cidade onde se casam em 1900.

Antônio Paulo nasceu nas redondezas de Luis Antônio, pequena cidade localizada na região de Ribeirão Preto, no que seria a fazenda Jatahy. Com seus irmãos e seus pais trabalha na Olaria Lagoa dos Patos, próxima à sede da Fazenda São Martinho, em terras pertencentes à Família Prado. É o primeiro contato da família com a Fazenda São Martinho.

Conhece Maria Borges na Fazenda Nova Junqueira, casando-se com ela em finais dos anos de 1930.

Antes de seu casamento com Antônio, Maria, com então 17 anos, ouve de sua mãe que, a partir daquele momento, seus pais seriam Lino e Giuglia.

Quem penetra um grupo familiar, através do matrimônio, por exemplo, encontrará uma atmosfera à qual deve adaptar-se; uma unidade e coesão que se defende o quanto pode da mudança. (BOSI, 2007, p. 423).

Maria residiu com Antônio em moradia da Fazenda da Nova Junqueira, propriedade contígua à Fazenda São Martinho, juntamente com seus sogros.

Dois outros filhos de Lino e Giuglia compunham a família nucleada na figura de Antônio Paulo: Ângelo, que jamais se casou, e Amélia, parálitica.

A família sobrevivia em terras alheias, “tocando olaria, atividade que nunca enriqueceu ninguém, a não ser o dono”. Criavam pequenos animais, porcos, vacas, galinhas que garantiam a subsistência alimentar. Todos os pequenos ganhos paravam nas mãos de Júlia, que determinava o que iria ou não se comprar na Vila. O suposto controle da família por Júlia garantia a lembrança da origem italiana da família, uma vez que era ela a responsável pela formação moral dos filhos.

Na Fazenda da Nova Junqueira, Antônio e Maria geraram os filhos Elza, Antônia, Roque, Ângela e Arquimedes.

Em princípios da década de 1950, a família Paulo muda-se para uma pequena fazenda, o Calaborante. Localizada no que outrora fora parte da propriedade da Fazenda São Martinho, nesta fazenda os Paulo continuarão a trabalhar com olaria, contanto agora também com o braço de seus mais jovens membros. É lá que nasce o último filho vivo de Maria e Antônio: Joaquim. Assim como ocorrera na Fazenda da Nova Junqueira, a subsistência da família era complementada pela criação de animais, acrescida agora pelo plantio de alguns gêneros.

É na fazenda Calaborante que os Paulo retomam sua trajetória com a usina São Martinho. Em 1959, trocam-se os patrões dos Paulo. A Cia Agrícola Fazenda São Martinho – já sob o controle da família Ometto – compra a fazenda Calaborante. Deste momento até 1961 os Paulo continuarão a produzir tijolos, destinados à construção da Colônia São Luís, a novíssima colônia da usina São Martinho.

O ano de 1961 assinala a morte de Lino, pai de Antônio, e a mudança da família – agora socialmente chefiada por Antônio – para a Colônia São Pedro, nas proximidades da usina. A família ocupava “duas portas”, ou seja, duas casas geminadas, especificamente as casas de número 57 e 58.

Cada uma das casas dispunha de três quartos, sala, cozinha, pequena dispensa e banheiro externo. No quintal, existia uma *vasca*, espécie de reservatório de água, compartilhado com outras famílias, sendo destinado à lavagem de roupa. As casas dispunham de água encanada, saneamento e energia elétrica.

O plantio já não era possível, haja vista as atividades que a família irá desenvolver, muito embora porcos e galinhas pudessem ser criados no quintal. Parecia que a família havia prosperado. Segundo Ângela, “Foi lá que passamos a ter um pouco mais de conforto. Energia elétrica, rádio, ferro de passar elétrico... Nosso primeiro sofá... Tudo começou ali.”

Viver na colônia São Pedro não significou apenas uma mudança de moradia, mas também de atuação da família Paulo, que passa, a partir de então, a dedicar-se ao corte manual de cana-de-açúcar.

No início dos anos 1960, a região ainda não recebia os grandes contingentes migratórios que se tornariam típicos da realidade canavieira, contanto, maciçamente, com os moradores e famílias das colônias. A distribuição das colônias ao longo da propriedade facilitava o deslocamento destes trabalhadores. Eram basicamente três as figuras relacionadas a esse processo: o cortador de cana, que além de cortar, organizava os feixes de cana; o carregador, que pegava os feixes “no lombo”, subia uma escada posicionada ao lado do caminhão, depositando ali os feixes; e o motorista, que depois de organizar a carga dos feixes, transportava-os até a indústria.

Quando foram inseridos os primeiros guinchos, que pegavam os feixes e carregavam os caminhões, Antônio disse, angustiado, a um de seus filhos: “Quantos pais de família perderão o emprego?”

Excetuando-se Júlia, sua filha Amélia, sua nora e o filho menor desta, Joaquim, todos estarão diretamente envolvidos no corte manual de cana-de-açúcar. Embora todos trabalhassem – Elza, Antônia, Ângela, Arquimedes, Roque e Ângelo –, todo o dinheiro devido à família era nominalmente entregue a Antônio, o chefe da família, e o único a possuir vínculo formal com a Usina São Martinho.

A moradia era gratuita, e a empresa fornecia *Talões*, espécie de vales, posteriormente descontados dos pagamentos, que possibilitavam aos moradores das colônias obterem – com a própria usina – certa quantidade de leite, carne, lenha e gêneros de primeira necessidade.

As crianças da família frequentavam, pela manhã, o grupo escolar existente na própria usina, dedicando-se, à tarde, às atividades agrícolas. Os filhos de Antônio serão, na família, os primeiros a serem alfabetizados.

Foi na colônia São Pedro que Júlia faleceu, assim como seus outros dois filhos, Amélia e Ângelo. Em 1965, finalmente a família Paulo adquire uma estrutura que hoje consideráramos convencional, tendo Antônio, Maria e filhos como únicos moradores da casa. Abandona, dessa forma, o modelo tradicional, extenso, e assume aquele modelo familiar que Bilac (1978) se referiu como “família nuclear isolada”. É a partir desse momento que Maria desempenhará o papel de chefia do lar, mantendo muitas das características outrora típicas da responsabilidade de Júlia, como a educação moral dos filhos e o controle dos recursos, não apenas aqueles advindos do marido como aqueles que fossem aferidos pelos filhos.

É ainda na colônia São Pedro, neste local, que as filhas mais velhas de Antônio e Maria se casam. A primogênita, Elza, casa-se no início da década de 1960 com Anésio Cirino, filho de moradores de outras colônias da usina. O novo casal recebe casa da usina, primeiro na colônia São Pedro Novo, depois na fazenda Bacuri e, finalmente, no Calaborante. Antônia

casa-se com José Peixoto no final da década de 1960, também filho de moradores da usina, vindo a morar na Fazenda São Bento, também de posse da São Martinho. Na estruturação das moradias da Usina São Martinho Bacuri, São Bento e Calaborante eram seções essencialmente rurais.

Pela redução de seus membros, e pelas atividades desempenhadas por Antônio, que além do corte de cana passa a realizar trabalhos braçais no chão de fábrica, principalmente nos períodos de entressafra, a família Paulo é transferida, vindo a residir na colônia São José. Pouco depois da mudança, a colônia São Pedro começa a ser demolida.

Dentro da hierarquia que existia entre os moradores das diversas colônias da usina São Martinho, pode-se dizer que a ida da família Paulo para a colônia São José constituía ascensão. A colônia dispunha basicamente da mesma infraestrutura, diferenciado-se, entretanto, pela melhor conservação física do imóvel, pela proximidade em relação à sede e das outras colônias, como a Central, a São Paulo etc. Ali os Paulo testemunharam o investimento da família Ometto na melhoria da infraestrutura das colônias remanescentes. Vejamos o testemunho de Maria Paulo, que revela, indiretamente, a criação da imagem positiva dos “doutores” em detrimento de outros chefes, temática que será mais bem discutida no capítulo final desta tese.

Em suas palavras:

O doutor Agenor uma vez ele passou no fundo de uma casa lá no São José. Você descia uma escada com o terreno todo ruim, uma descida. Eu escutei, ele foi ver um negócio de uma mudança, a casa tinha só um banheiro. Cada grupo de casas era só um banheiro. Ele falou assim: “Isto aqui vai ser aterrado, e vão fazer banheiros para cada duas famílias, com chuveiro elétrico.” Aí era tudo fora das casas, cada um tinha chuveiro, por que a água era fria antes. Fizeram tanque para lavar roupa, por que antes era tudo balcão. Lavava tudo junto. Ele andou pela colônia para ver como o povo estava sendo tratado. Nossa, seu avô ia acompanhado eles. Ele falava se não temos tudo que é necessário, não é pelos patrões, é pelos empregados mesmo. (Maria).

O sistema de remuneração vinculado ao chefe da família permanecia, bem como o sistema de talões.

A família ali residente era composta pelo casal Antônio e Maria e pelos filhos Ângela, Roque, Arquimedes e Joaquim. O primeiro que irá ascender é Roque. De cortador de cana transforma-se em operador de máquinas agrícolas, especificamente, “tratorista”. Roque é o primeiro a ter seu pagamento desvincilhado do pai. O status de operador de máquinas permitiu tal emancipação, ao mesmo tempo em que assinalava o início de um período que a família supunha ser também de melhoria financeira.

É só quando os filhos que participam da força de trabalho são adultos, que a família numerosa passa a ser “vantajosa” para o trabalhador manual, do ponto de vista econômico. Nessas condições, há um incremento nos ingressos sem haver necessidade de incremento correspondente na produção de valores de uso de consumo familiar. Mesmo porque, nesta fase, (por volta dos 45 anos do pai), os salários paternos estarão em melhor nível. Os maiores beneficiados nesta fase serão os filhos mais novos, que talvez possam se manter na escola por mais tempo que seus irmãos. (BILAC, 1978, p. 94).

Roque falece em 1967, aos 18 anos, vítima de acidente, com o tombamento do caminhão de turma em que era transportado. Foi seu pai, com as próprias mãos, quem escavou por debaixo do caminhão, a fim de tirá-lo dali, já sem vida.

Uma das coisas que nunca vou esquecer na vida é quando o Roque morreu... Lembro como se fosse ontem... o seu Antônio ajoelhado, do lado do caminhão tombado, cavucando com as mão, tentando livrá a cabeça do fio... Parte o coração.... ele não chorava... só mordia os lábio, [...] de repente ele disse, pras pessoa que tava ajudando ele: “Gente, vamo ajudá os outro, porque meu filho já ta morto.... Isso eu num esqueço, nunca.... (Anésio).

Antônio, já aposentado, com problemas cardíacos, deprimido com a morte do filho falece em 1975. A chefia da família é agora – também aos olhos da usina – de Maria, que, junto com seus dois filhos mais jovens e solteiros, Joaquim e Arquimedes, mudam-se para a colônia Santo Antônio, em 1976, ocupando a casa 22.

Arquimedes, em 1968, tem seu primeiro contato direto com os patrões. É transferido do corte manual de cana-de-açúcar para o serviço de jardinagem no Palacete, lugar onde moravam Orlando Ometto e seus filhos. Posteriormente, é o “doutor Agenor”, Diretor Industrial, quem o encaminhará para o Almoarifado Central. Inicialmente, exerce as funções de Contador de Ferramentas. Pouco depois, passa a exercer o cargo de Almoarife.

Arquimedes é um exemplo de ascensão de trabalhadores dentro das fileiras da usina São Martinho. Foi o primeiro da família Paulo a concluir os estudos do ginásio e do colegial. Ingressa no nível superior, no curso de Administração de Empresas, tendo parte de seu curso pago pela São Martinho. Casa-se com Cristina em 1978, vindo a residir também em casas das colônias Santo Antônio e São Luis. Em 1982, ele é promovido ao cargo de Chefe do Almoarifado, função que exercerá até o final de 1998, ano em que, aposentado, desliga-se da empresa.

A trajetória de Arquimedes será narrada, a seguir, por sua mãe. No fluxo de suas memórias, o discurso de Maria sobre a ascensão do filho foi fragmentado. Tentamos

reconstituí-lo pela riqueza de detalhes e por aspectos que ilustram bem a realidade da relação patrão e empregado na São Martinho.

Chegou na roça, estava assim de gente. Ele [José João, administrador da Seção São José] falou: “Oh Arquimedes, pega sua vasilha, vamos para casa, que eu vou lhe dar outro serviço.” Aí a turma começou a gozar, achavam que ele ia por na enxada. Ou sabe lá onde. Aí deram uma roupa de trabalho limpa, ele estava cheio de carvão. Aí ele veio em casa tomou banho. Ele estava com medo. “Ou vão me mandar embora por causa de alguma queixa”. Aí o José levou ele lá, e falou que ele ia trabalhar de jardineiro. Falou que sabia que ele era trabalhador e honesto. Aí ele falou: “aqui você tem valor, se você for bem, você vai crescer” [...] Ali ele trabalhava com dona Terezinha que era esposa do doutor Agenor. Ele lavava banheiro, ele aprendeu a fazer doce, a torrar café, ele fazia de tudo. [...] Ela precisava de remédio ela falava assim para ele: “Você vai à farmácia pegar o remédio assim, assim.” Ele levava um toquinho de lápis e um pedaço de papel no bolso, ela falando e ele marcando. Quando ela achava que ele estava indo comprar, ele estava chegando da farmácia. Nunca deixou faltar um remédio. [...] Ele trabalhou uns poucos meses lá. [...] Ele fazia aqueles montes de folha e limpeza. Mas quando ele entrou lá ele ajudava dentro de casa. Aí não deu um tempo, um dia Doutor Agenor chegou lá, perguntou qual vício ele tinha, ele falou que era fumar. Ele perguntou se ele queria ter um outro serviço melhor, ele perguntou se ele queria ser alguém na vida... Ele falou: “Olha, se o senhor achar que eu mereço, quem não gostaria, não é Doutor?” Aí eles conversaram bastante, sobre as notas que ele tirou na escola, por que ele não estudou. [...] Não tinha como, ele tinha que trabalhar e o que ganhasse era para ajudar. Aí quando ele entrou a usina pagava os estudos.

O relato de Maria, acerca da trajetória do filho, revela supostas práticas altruístas e beneméritas dos “doutores”. Observamos surgir no ideário dos trabalhadores uma visão segundo a qual os patrões efetivamente “sabiam reconhecer”, e que daria sempre oportunidades a quem “fosse trabalhador”.

Concluindo a trajetória do filho, ela sintetiza o diálogo do Dr. Agenor para com o filho, que significou o ingresso deste nos setores administrativos da empresa.

[...] Aí ele falou: “Olha Arquimedes, eu vou lhe mandar lá, você vai tirar todos seus documentos, quando ficar pronto você traz aqui.” Aí quando ficou pronto ele foi para o almoxarifado. [...] Aí passaram ele no almoxarifado no lugar que fazia a distribuição das peças da usina. Tinha gente que ficava ali meses e meses, ele com quinze dias aprendeu todo o trabalho. [...] Aí lá e ele virou o único chefe do almoxarifado! [Maria]

Arquimedes vivenciou a realidade das relações entre a usina e os trabalhadores. Não apenas como trabalhador, mas também como parte da chefia da empresa. Se sempre soube o que os trabalhadores pensavam, passou a saber também o porquê das ações patronais.

A colônia, que antes fora lar, moradia, passou a ser vista por Arquimedes a partir do momento em que ascende na hierarquia, como uma “senzala”. Um local que prendia o indivíduo, a família e funcionava como um complemento de uma pseudo-recompensa salarial.

Em 1968, Ângela, a filha mais jovem de Antônio, casou-se com Lázaro de Moura Prado, sendo ela o primeiro membro da família Paulo a não se casar com um residente das colônias e fazendas da usina São Martinho. Lázaro era motorista. Conhecia os Ometto da Usina Costa Pinto, em Piracicaba, de onde veio em 1965. Conhecia o Dr Homero e o Dr Agenor de lá, não sabendo, entretanto, que eles estavam administrando a São Martinho. Depois de chegar à Estação Ferroviária, vai direto ao Palacete. Encontra Homero, que lhe pergunta se gostaria de trabalhar no escritório. Prefere ser motorista, “puxar cana”.

Do momento em que chega à usina até o casamento com Ângela, Lázaro irá residir no Chatão, alojamento mantido pela São Martinho, que recebia trabalhadores para complementar a força de trabalho nas épocas de safra.

É transportando os trabalhadores para o corte de cana que ele conhece Ângela. Foi também motorista de cargas, buscando diversas máquinas e equipamentos em Ribeirão Preto e São Paulo. Sua atuação coincide com o período de expansão do parque industrial da São Martinho, especificamente durante os anos de 1960 e 1970. Não era apenas motorista, mas também comprador da São Martinho.

A proximidade de Lázaro com os Ometto lhe rendia uma visão dupla por parte dos companheiros de trabalho. Ora despertava respeito, por ser amigo do Dr Homero, ora despertava desconfiança, por ser visto como um “espião do homem”. Essa mesma proximidade e confiança é o que lhe possibilitou o acesso à moradia, à casa 7 da Pedreira, depois à casa 21, da Santo Antônio, e, finalmente, à casa 6 da São Luis.

“Quando fui me casar, não tinha dinheiro. Todo mundo ficava dizendo que a Ângela iria casar com um ninguém. Fiquei noivo um ano antes de me casar. Quando o dia [do casamento] foi chegando, muitos colegas perguntavam como eu iria fazer, já que não tinha dinheiro. Eu disse que daria um jeito. Fui até o patrão [Dr Homero] e pedi um empréstimo. Ele falou que era muito. Daí, pedi as contas! No final, o Dr Sérgio Rosseti me arrumou o dinheiro, para ser descontado por mês. Mobiliei a casa, e fiz a festa. Chamei todo mundo de todas as colônias. Não faltou ninguém! Até um caminhão a usina me arrumou para buscar as coisas da festa. Se eu paguei? Até hoje não... nunca descontaram um centavo.” (Lázaro)

Em 1974, Lázaro sofre grave acidente de trabalho, fraturando clavículas, costelas e braços. Depois de retornar ao trabalho “com redução de 16% da capacidade física”, continua como motorista, agora da Elétrica. Dirigia uma caminhonete. Aprende o ofício com os

colegas que transportava e com os treinamentos que recebeu da própria empresa. Aposenta-se em 1992, encerrando seu ciclo na São Martinho como Eletricista de Manutenção Industrial em 1996.

Joaquim, o filho mais jovem de Antônio Paulo e Maria, ingressa na empresa em 1972, aos quinze anos. É o primeiro da família Paulo a não desempenhar nenhuma função rural. Foi escriturário no laboratório de sacarose por muito tempo, depois passou a ser "secretário" das reuniões executivas da indústria. Forma-se em administração, sendo custeado parcialmente pela empresa. Gradativamente passa para a realização de atividades ligadas à informática e à implantação de sistemas de gestão empresarial. Posteriormente realizaria MBA integralmente custeado pela empresa.

Finalmente, Joaquim se casa em 1982, com Cleide, esta também filha de moradores da colônia Santo Antônio. A relação original dos Paulo com a São Martinho é aí desfeita, uma vez que Maria não é mais a titular da casa ocupada na colônia. Este agora é Joaquim, que com a esposa e mãe irá também se mudar para a colônia São Luis.

Morre em 2006, momento em que ocupava o posto de Diretor de TI e era cotado para assumir a direção geral da nova unidade do grupo, localizada em Quirinópolis, Estado de Goiás.

### 3.3.1 Os netos de Antônio Paulo.

José Roberto Peixoto é o único dos netos de Antônio Paulo a ainda trabalhar na Usina São Martinho. Atualmente presta serviços no Almoxarifado Central. Está na empresa há vinte anos. Seu irmão, Antônio Carlos, também trabalhou na empresa, na área administrativa, permanecendo lá até o início dos anos de 1990. Entram na empresa na época em que o pai, José Peixoto, estava na ativa, tratorista da empresa residente na Fazenda São Bento. A aposentadoria do pai significará a saída da fazenda, e a mudança da família para a cidade de Guariba. O desligamento também significou uma mudança de perspectiva. Para Antônio Carlos, o desaparecimento de qualquer chance de continuidade; para Gilberto, o mais novo, o ingresso impossível.

Embora o filho de José e Antônia seja o último a ainda permanecer na empresa, não foi o primeiro neto de Antônio Paulo a ingressar na empresa. Os filhos de Elza – filha mais velha de Antônio – e Anésio serão os primeiros. Sílvia ingressará, no início dos anos de 1980, no laboratório de sacarose. Assim como a mãe, mantém a “tradição” de se casar com filho de moradores das colônias, Alfredo Perassoli, também trabalhador da empresa. Ambos são

desligados no início dos anos de 1990. Odair trabalhará como mecânico de manutenção automotiva durante a década de 1980. Devair, o único da família a iniciar estudos em nível superior, trabalhará no escritório agrícola até o início dos anos de 1990. Antônio Cirino é o único dos netos de Antônio Paulo a ser trabalhador braçal do setor agrícola. Não no corte de cana, mas em todos e quaisquer serviços da área agrícola. Depois, é promovido para trabalhos nas oficinas automotivas da usina, onde permanecerá na empresa até o final dos anos de 1980. Com o desligamento de Anésio da empresa, que desempenhava a função de tratorista, a família sairá da fazenda Calaborante, vindo a residir em Pradópolis.

Os filhos de Lázaro e Ângela também ingressarão na empresa. Moradores das colônias da empresa tinham no acesso à empresa algo concreto. Diferentemente dos filhos de outros moradores da colônia Santo Antônio e da Pedreira, os filhos do casal não farão SENAI, por um ato de teimosia do próprio Lázaro, que “não via futuro se os filhos continuassem na empresa, no chão da fábrica”. O primeiro a ingressar vai ser João Paulo, que assim descreve sua trajetória na empresa:

Entre em 14/10/1984 como Office-Boy (está assim registrado na minha carteira de trabalho!). Fazia serviços de entrega e retirada de documentos, cheques e envelopes entre os escritórios e secretárias dentro da Usina São Martinho. Buscava também “leite de soja” na vaca mecânica e os distribuía no Escritório Central e Agrícola. Dois anos depois, com 16 anos completos, passei para Auxiliar Administrativo e exercia as tarefas de organizar e controlar recibos de pagamentos das turmas volantes (cortadores de cana!). O objetivo seria facilitar o acesso a esses documentos em decorrência de possíveis ações trabalhistas. Comecei nesta época a assinar as carteiras de trabalho desses funcionários e a coletar assinaturas nos contratos de trabalhos temporários (safristas). Saía de madrugada (por volta das 03h00min horas da manhã!) para ir de encontro às turmas volantes, para coletar comprovantes de entrega de contratos, botinas, facões, “carneiras” (protetores das pernas/canela) e outros documentos. Aos 18 anos exercia a função de Escriturário/Digitador. Foi uma época de muitas mudanças (Informatização dos sistemas). Alguns meses depois passei para Programador de Sistemas de Recursos Humanos (Fazia a folha de pagamento e controle dos débitos da farmácia). Em 08/10/1991 saí da Usina São Martinho.” (João Paulo Prado).

Paulo César ingressará na empresa no setor de Relações Industriais, órgão responsável pela gestão de pessoas na empresa. Durante os anos em que permanecerá na empresa, até meados dos anos de 1990, PC – como era conhecido – desempenhará diversas funções administrativas, sendo responsável principalmente por acompanhar visitantes – muitos deles estrangeiros – ao parque industrial da empresa.

O filho mais novo de Lázaro não teve a oportunidade de ingressar na empresa. Não porque não o desejasse, já que os colegas de mesma idade entraram praticamente todos na

empresa, mas simplesmente por uma escolha de seu pai, que ao final dos anos de 1990 via o esfacelamento da relação empresa e funcionário da forma que havia conhecido: profissionalizava-se a gestão ao mesmo tempo em que se destruíam as colônias. Talvez fosse melhor a vida “fora da usina”, como aquela experimentada pelo irmão mais velho, por exemplo.

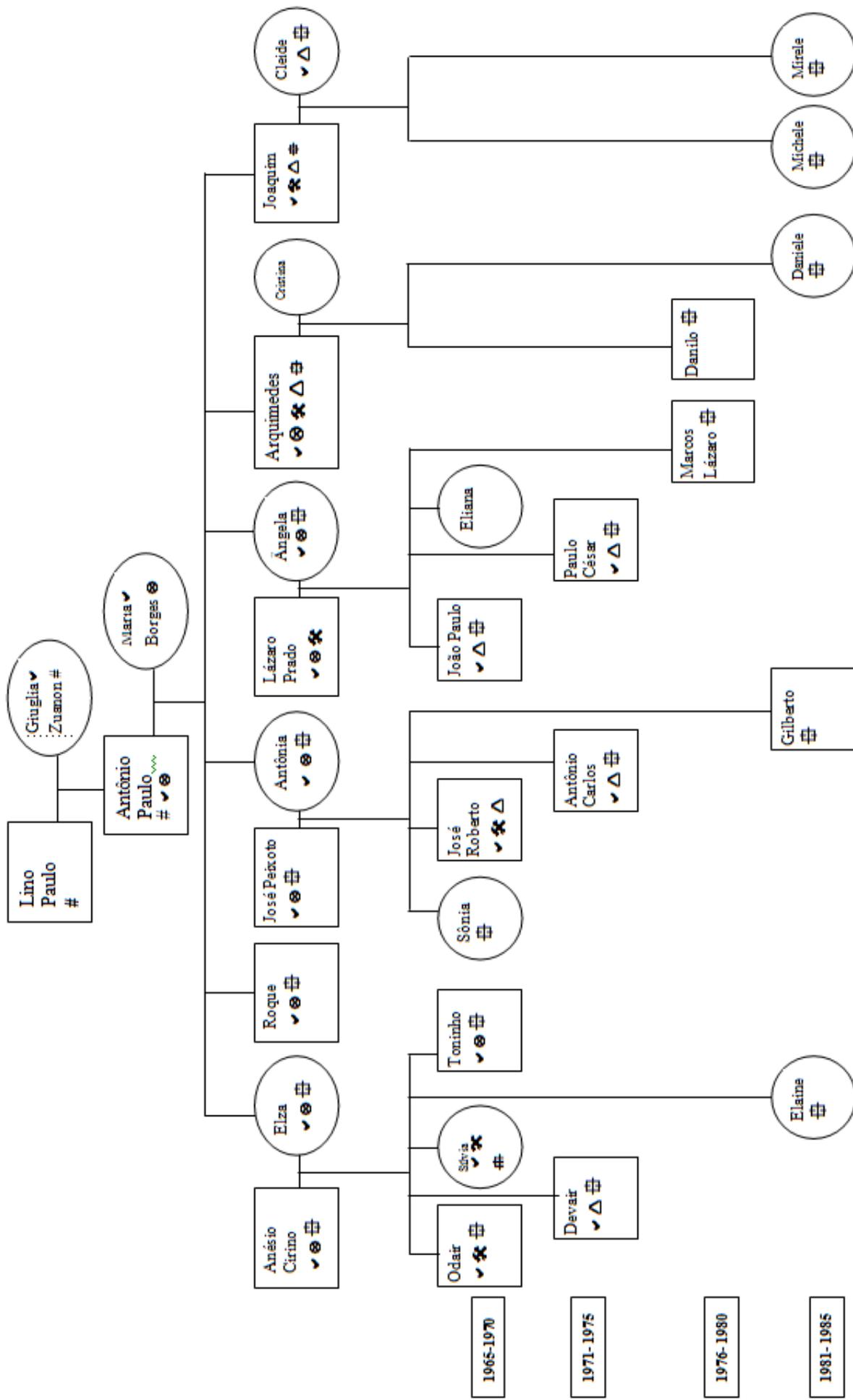
O irmão mais velho assim se pronunciará sobre sua visão da empresa, bem como motivo de sua saída.

Para você ter uma idéia, meu “índice” quando saí era 4,2 salários (Isso atualizado para os dias de hoje, seria como algo em torno de R\$ 2.163,00, ou seja, R\$ 515,00 X 4,2). Fui ser ESTAGIÁRIO na White Martins em Ribeirão Preto /SP, para ganhar METADE do valor que a Usina São Martinho me pagava. Percebi que na Usina São Martinho, não seria aproveitado como estou sendo até hoje na White Martins. Ouvia na época que seria melhor eu pagar um consórcio de um carro do que a mensalidade da faculdade (UNAERP). Isso era um dogma local! Não concordava com isso em hipótese nenhuma! Saí por isso! Ainda bem! Foi uma decisão muito acertada! (João Paulo do Prado).

Lázaro se aposentará em 1992, continuando a trabalhar na empresa, como eletricitista até 1996, momento em que é demitido. Sai magoado da empresa, tendo se sentido ultrajado por terem iniciado a demolição de sua casa sem que ele houvesse concluído sua mudança.

Os filhos de Joaquim e Arquimedes – os membros mais bem sucedidos da família dentro da empresa – não ingressarão na empresa.

A genealogia da família Paulo é esquematizada a seguir.



**Imagem 2.** Árvore Genealógica Família Paulo

✓ Trabalhador da São Martinho # Trabalhador na São Martinho na época da Família Prado

✱ Area Agrícola

△ Area Industrial

⊠ Area Administrativa

⊙ Nascido em colônias ou Seções da Usina

#### 4 A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE OS MECANISMOS DE DOMINAÇÃO.

Em nossos primeiros capítulos procuramos descrever a permanência das moradias dentro de uma usina de açúcar e álcool, e, fundamentalmente, a relação diferenciada estabelecida entre patrões – no caso “doutores” – e empregados.

Embora o alvo principal da discussão fosse assentado sobre um período cronológico específico, dos anos de 1950 aos anos de 1990, a relação trabalho e moradia na empresa era anterior, remontando ao final do século XIX, ainda nos tempos do café.

Se num primeiro momento poderíamos supor que houvesse certa continuidade na existência e funcionalidade das moradias tanto nos tempos do café quanto no do advento da cana-de-açúcar, enquanto mecanismo de subordinação do trabalhador e de sua família, garantindo abundante fornecimento de mão-de-obra, a reconstrução de todo esse período histórico estabeleceu certas diferenças, notadamente quando grande parte dessas moradias é erradicada, a partir dos anos de 1960.

Dessa década em diante, há uma mudança na funcionalidade da moradia, que deixa de ser apenas um “celeiro” de mão-de-obra familiar e disciplinada e passa a ser um local de presença de trabalhadores mais estratégicos. Tal mudança não se dá pura e simplesmente pela passagem da produção cafeeira para a produção canavieira, na década de 1940, ou mesmo pela troca do comando da Usina São Matinho, da família Prado para a família Ometto, no princípio da década de 1950, mas sim por uma alteração que é legal, jurídica, instituída por dispositivos como o Estatuto da Terra e o Estatuto do Trabalhador Rural.

A literatura corrente apresenta esses dispositivos como os responsáveis pelo fim do sistema de colonato – típica relação presente na São Martinho até os anos de 1960 – e, por conseguinte, das moradias existentes nas fazendas. Entretanto, se parte das moradias ao redor da usina desaparecerá a partir daquele momento, contingentes significativos de “colônias” continuarão existir, sob uma funcionalidade reconfigurada.

Pretendemos demonstrar de que maneira essas diferenciações se processavam, explicitando o novo caráter da moradia, das relações familiares, das “ações positivas praticadas pelos doutores”, da visão erigida pelos moradores sobre esses mesmos “doutores”, das contrapartidas, do preparo da própria mão-de-obra familiar e, por fim, o próprio desaparecimento deste universo, de relação de subordinação consentida.

#### 4.1 O novo caráter da moradia.

A existência das moradias dentro das terras da Usina São Martinho deve ser vista dentro de duas perspectivas diferenciadas. Na primeira dessas perspectivas, coincidente com o período de surgimento das colônias até o início da década de 1960, as moradias existentes tinham papel exclusivo de fornecimento abundante de mão-de-obra familiar. Não há, dessa forma, distinções significativas quando analisamos o contexto cafeeiro ou o do da cana-de-açúcar: os moradores basicamente eram “selecionados” por critérios associados à quantidade de pessoas que cada família possuía de forma apta para o trabalho. Ainda dentro dessa perspectiva, observar-se uma grande quantidade de moradias, com colônias compostas, muitas vezes, por mais de setenta casas. Como mencionou um de nossos entrevistados, era difícil ficar uma casa muito tempo vazia, pois “tão logo uma família saía, outra entrava”.

A lógica da moradia era, então, apenas abastecer a fazenda ou de enxadas – quando pensamos os tempos do café – ou de facões – quando vislumbramos o cenário a partir do advento da produção canavieira – dentro de uma perspectiva de trabalho familiar, o que remeteria para uma lógica semelhante com o sistema de colonato.

A segunda perspectiva é aquela que se edificou na segunda metade da década de 1960, com o advento do Estatuto do Trabalhador Rural. Como já problematizado, a extensão, mesmo que limitada, de direitos ao homem do campo e a tácita extinção do colonato enquanto relação de trabalho no campo provocou intenso êxodo rural, o inchaço das periferias das cidades da região e o início de um intenso fluxo migratório para o corte manual da cana-de-açúcar, resultando na emergência de grandes contingentes sazonais de trabalhadores volantes e de temporário, em detrimento do até então existente corte familiar manual de cana-de-açúcar. É nesse ponto que se demonstra a grande mudança na abordagem da função da moradia dentro do universo das relações de trabalho nas usinas de açúcar e álcool do Estado de São Paulo. Se antes do advento da legislação de proteção ao trabalhador rural encontrávamos uma maioria de trabalhadores apenas “capacitados para o corte de cana”, agora teremos a presença apenas de trabalhadores “necessários”, “indispensáveis” ao funcionamento da agroindústria.

O depoimento a seguir, proferido por um trabalhador que compôs parte da chefia da São Martinho nos anos de 1980 e 1990, resume bem tal conjuntura.

O critério de segurar funcionário nas casas foi, conseqüentemente, segurar aqueles funcionários que tecnicamente era viável que eles tivessem próximos ao trabalho. (sic) [...] Achava-se necessário que algumas pessoas que eram de fundamental importância estivessem mais próximas da operação naquele

momento. [...]Por que quando você tem uma indústria em operação vinte e quatro horas, a tendência é que vai ser necessário a qualquer hora buscar uma pessoa de manutenção ou uma pessoa digamos meio da segurança do trabalho, a qualquer hora. (Arquimedes).

Embora parte das moradias da Fazenda São Martinho foi demolida a partir do final da década de 1960, várias casas irão continuar existindo, só que agora com funções notadamente distintas. Se antes a casa, a moradia, a colônia eram vistas como celeiro de trabalhadores abundantes, agora servirão para o fornecimento de trabalhadores, “estratégicos”, ou seja, indispensáveis para o funcionamento imediato da empresa.

A perspectiva de um trabalhador residente das colônias corrobora tal visão.

As colônias eu enxergo, ela tinha ali seus funcionários estratégicos, para determinadas funções que tinham que morar ali perto, ali. O atendimento rápido. Tipo assim, eu tenho um mecânico, e se o caminhão parou meia noite, eu não preciso ir na casa dele buscar o cara. Ele está na colônia. Ah eu preciso de um eletricitista. O eletricitista está morando ali. (Eduardo).

É a partir dessa perspectiva, portanto, que passamos a discutir as diferentes implicações daí decorrentes.

#### 4.1.1 A moradia e a infraestrutura enquanto espaço de fidelização do trabalhador

As entrevistas tornaram possível afirmar que a concessão das moradias desempenhava um papel central de fidelização dos trabalhadores. Funcionava como complementação da relação salarial. O temor da perda dessa moradia, decorrente da perda do emprego, garantia a manutenção de um trabalhador dócil, subserviente.

Não apenas a perda da moradia em si fazia com que os trabalhadores “aceitassem facilmente as regras do jogo”. A existência de extensas redes sociais criadas entre as famílias complementava a visão de importância que a vida nas colônias desempenhava. O isolamento em relação a outros locais de adensamento parecia tornar única, boa – e sem parâmetros – a vida que se levava na Usina. Dessa forma, embora central, o mecanismo de fidelização através da moradia, no caso da Usina São Martinho, só pode ser inteiramente compreendido quando observamos o conjunto de benesses concedido pela empresa a moradores e famílias, sem esquecer, evidentemente, da forma paternalista com que os doutores relacionavam-se com seus funcionários.

Lopes (1988) e Alvim (1997) demonstraram de forma pontual a maneira como o “sistema paulista” se articulava no sentido de dominação da massa de trabalhadores ali presentes. Há uma nítida intersecção entre moradia, famílias numerosas e baixos salários que, por sua vez, acabam por funcionar de forma bastante eficaz.

Conforme a autora:

Os trabalhadores, por outro lado, minimizam o baixo salário recebido, constitutivo do “sistema Paulista”, na medida em que se fundamentavam na possibilidade de trabalho para todos. Tal compressão salarial era funcional à fábrica, que, ao deter toda a força de trabalho da família dependente do trabalho fabril e das contrapartidas daí decorrentes, podiam manter seus operários disciplinados e subordinados, tanto individualmente como pressupõe o trabalhador livre do capitalismo, quanto em conjunto com a totalidade da força de trabalho potencial da família. Os baixos salários de todos os trabalhadores da família somados possibilitavam a sobrevivência, ainda que precária do grupo familiar. A este somatório de salários individuais os trabalhadores chamam de *salário da família*, em que o nível mínimo de subsistência social depende do número de membros aptos para o trabalho fabril (nesse sentido é que se pode entender o significado da categoria *família numerosa*). A ligação entre trabalhadores e casa, como parte de uma mesma relação, aliada às diversas situações de dependência daí decorrentes estimulam as próprias famílias no sentido do aproveitamento máximo da força de trabalho de seus componentes. A fábrica, ao utilizar a estratégia de vinda de *famílias numerosas*, contribui para produção de uma percepção que leva os trabalhadores a relativizar os baixos salários, porque a soma do salário de todos permitiria a sobrevivência da família e obtenção de uma casa maior (a maior quantidade de quartos da casa concedida está condicionada a um maior número de trabalhadores). (ALVIM, R. 1997, p. 28-29).

Com nuances evidentemente diferenciadas pensamos ser possível afirmar a ocorrência de processo similar dentro do universo das colônias da Usina São Martinho. Assim como demonstrado pela autora, a fidelização do trabalhador e sua família davam-se pela necessidade do local da moradia, uma vez que a remuneração era em geral muito baixa sendo também relativizada por conta da quantidade de membros da família que trabalhavam na empresa.

A maneira como a concessão da moradia e infraestrutura subordinava os trabalhadores ao capital também mereceu a análise de autores como Caíres (2008) e Ianni (1984) que, diferentemente de Lopes (1988) e Alvim (1997), estudiosos de uma realidade nordestina, apresentaram casos específicos do setor canavieiro.

Em estudo sobre a extinção do colonato na Usina Tamoio, empresa açucareira localizada na região de Araraquara, São Paulo, Caíres (1993 e 2008) demonstrou de maneira bastante precisa os mecanismos de sujeição advindos da concessão da moradia e da infraestrutura ali existentes.

Segundo a autora:

Ao estabelecer um relacionamento personalizado e paternalista, promover a vida material dos trabalhadores e de suas famílias, pela concessão de moradia e distribuição de bens sob um racional sistema de armazém, complementado com a concessão de lotes para plantações de subsistência, e proporcionar ainda atividades médicas, religiosas, recreativas e educacionais, a usina criava uma situação de permanente dependência dos trabalhadores à sua administração. Tornava-os subordinados para o atendimento de suas atividades mínimas. Dessa forma, todos os interesses da esfera produtiva passavam a invadir outras esferas da vida cotidiana, submetendo o trabalhador e seu grupo doméstico às necessidades da produção. (CAÍRES, 2008, 167).

Conforme observado em nosso segundo capítulo, Ianni (1984), ao caracterizar a infraestrutura existente em algumas usinas da região de Sertãozinho, em especial a Usina São Geraldo, refere-se a esse aparato e ao espaço daí constituído como um “mundo social amplamente urbanizado”, composto por escolas, armazéns, açougue, postos de saúde, gabinete dentário, barbearia, pensão, cinema, campo de futebol, quadra de basquete, igreja etc., estrutura esta polarizada “em torno da usina e da figura do usineiro” (IANNI, 1984, p. 58).

Pode-se dizer que a estrutura descrita por Ianni é a mesma encontrada não só na Usina São Martinho como também em diversas outras usinas da macrorregião de Ribeirão Preto<sup>69</sup>. Originárias ou não dos tempos da “civilização do café”, tais benesses significarão, para o autor, um mecanismo de submissão e dominação do usineiro sobre o trabalhador, ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, um cumprimento da legislação de proteção social a ele estendida.

Mediante a simples observação das obras de Caíres (2008) ou de Ianni (1984), percebemos uma clara simetria com a realidade presente na Usina São Martinho. A existência da moradia, de assistência social, de infraestrutura básica etc. Mesmo o caráter paternalista se torna similar. O que, portanto, seria diferente na realidade da Usina São Martinho?

Um aspecto que nos parecer ser mais acentuado no caso da São Martinho diz respeito também ao medo que os moradores tinham do esfacelamento das relações sociais ali constituídas.

Tendo por fato que essas colônias surgiram a partir da expansão do café é interessante analisar a perspectiva de Silva (2004), segundo a qual:

---

<sup>69</sup> Citamos, a seguir, algumas Usinas que no momento da realização desta tese ainda possuem “colônias” em suas dependências, localizadas próximas à Usina São Martinho. Bonfim, do Grupo Cosan, em Guariba; São Carlos, do Grupo Louis Dreyfus, em Jaboticabal; Santa Adélia, também em Jaboticabal. Apenas esta última usina permanece sob administração familiar.

Muitos valores familiares eram mantidos em virtude das relações de compadrio, vizinhança e parentesco vigentes no espaço das fazendas. Entre os colonos do café havia uma grande incidência de casamentos homogâmicos. A organização do espaço e do trabalho isolava as famílias nas colônias, onde eram agrupadas geralmente famílias da mesma origem, e nos talhões dos cafezais. Esse fato contribuía para restringir o mercado matrimonial, e a separação física e étnica reforçava os valores e os padrões sociais e culturais existentes dentro de um mesmo grupo. (SILVA, M.A.M. 2004, p.560).

Assim sendo, perder a moradia significava ver desaparecer não apenas parte da capacidade de sobrevivência, mas também os laços sociais – e afetivos – ora constituídos. A existência de extensas redes sociais criadas entre as famílias complementava a visão de importância que a vida nas colônias desempenhava. O isolamento em relação a outros locais de adensamento parecia tornar única, boa – e sem parâmetros – a vida que se levava na Usina. Ainda dentro dessa mesma abordagem, há que se considerar também o já discutido papel que a organização familiar tem na disciplina do e para o trabalho.

À família operária em cuja construção está presente uma forte ação do patronato é também freqüentemente atribuído um papel moralizador ideológico, inculcado a partir da disseminação e interiorização de valores e *habitus*, próprios às famílias da classe dominante, tais como o ideal de unidade e indissolubilidade familiar, a concepção de higiene e organização da casa, a crença no papel moralizador do trabalho e na manutenção da dependência ao trabalhador fabril para a própria existência desta família. (ALVIM, R. 1997, p. 13-14).

O papel moralizador da família, o medo de perda da moradia enquanto parte da subsistência do trabalhador e do esfacelamento das relações sociais constituídas são presentes em diversos depoimentos, sendo um traço inegável da relação entre trabalhadores e “doutores”. Ainda assim, tais estruturas poderiam ser estendidas também à realidade do período do café, não sendo, portanto, características exclusivas do contexto erigido após a segunda metade da década de 1960. Tanto naquele momento quanto neste que pretendemos descrever, com esses procedimentos alcançava-se um trabalhador dócil, subserviente.

Mais uma vez insistimos: o que seria, pois, diferente na realidade das moradias da Fazenda São Martinho após o advento da produção sucroalcooleira e da administração da família Ometto?

O tipo de trabalhador ali presente parece ser um bom indício. Vimos que após os anos de 1960 o trabalhador remanescente será aquele considerado “indispensável” ao funcionamento da Usina, uma vez que o grosso dos trabalhadores destinados ao trabalho

braçal passou a ser obtido através do processo migratório de regiões como o norte de Minas Gerais ou Nordeste de maneira geral. É interessante perceber que a partir daí a concessão da moradia atende a “um critério”, à necessidade de “um perfil de trabalhador específico, distinto”, se considerarmos o grosso dos trabalhadores necessários ao funcionamento de uma usina de açúcar.

Um morador das colônias mais próximas da usina não se consideraria como um igual em relação a um morador de uma família numerosa dos tempos do café. Ele ficou e permaneceu na colônia porque “era necessário”. Morar em certas colônias era, portando, sinal de status e prestígio em relação aos demais trabalhadores.

O discurso era propagado pelos próprios “doutores”, seus chefes e seus encarregados que definiam a concessão da moradia não como uma benesse “sem retorno”, uma obrigação patrimonial, mas sim uma “premiação”, uma “recompensa” aos trabalhadores mais qualificados. E os próprios moradores viam-se dessa forma, como “merecedores”. Embora muitas famílias residentes nas moradias da São Martinho tivessem origem em antigas famílias de trabalhadores ainda da época do café, é interessante perceber a presença de famílias que se formaram com homens migrantes, inclusive nordestinos. É o caso, por exemplo, da família Fragoso, residente na colônia São Benedito e Pedreira.

Meu pai Sr Ernande Gomes Fragoso esse trabalhou na Usina São Martinho o período foi de 1953 até 1989, no embarque de Álcool [...] era responsável do Armazenamento do combustível nos tanques e também fazia o envasamento em caminhões ou tanques tipo vagão transportado por via férrea! Pessoa honesta, pois me lembro que recusava propinas, já naquele tempo pois o serviço era confiado a ele! Aposentou-se e até hoje fala com orgulho de nossas conquistas! [...] Meu pai veio de Alagoas da cidade São Luiz de Quitunde e minha mãe também de Alagoas da cidade São José da Lage meus avós paternos faleceram em suas cidades e meus avós maternos vieram com os filhos esses vieram e também trabalharam na Usina! (José Nildo).

A ideia da moradia e do status mais elevado não seria, na visão desses trabalhadores, mera concessão de um privilégio, mas sim um “reconhecimento” pelo tipo de trabalho desenvolvido e por características subjetivas, como honradez, honestidade etc. À concessão da moradia podem ser somadas todas as outras benesses, como clube social, escola, assistência médico-hospitalar etc., “dadas” ao trabalhador-morador de forma muito mais intensa do que aos não residentes.

Não é, portanto, somente o medo da perda da moradia e o desaparecimento das relações sociais constituídas que garantiam a fidelização do trabalhador. Nas diversas entrevistas realizadas é nítida a percepção que a empresa “recompensava seus moradores”,

não só com a moradia, mas com uma série de benefícios sociais concedidos – muito diferentes daqueles oferecidos a outros trabalhadores – pela estrutura de lazer e esporte da fazenda, mas, principalmente, pela possibilidade de ingresso dos filhos dos trabalhadores na própria empresa. Os trabalhadores viam-se como merecedores e, ao mesmo tempo, obrigados a retribuir. É impossível não associar tais práticas ao sistema de contraprestações formulado por Mauss (2003). Na visão dos trabalhadores, o patrão não dava a moradia, não dava os benefícios; ele *retribui* a competência do trabalhador; por sua vez, o trabalhador tem de *retribuir* a confiança nele depositada... com trabalho, muito trabalho!

Um filho de morador assim se posiciona sobre as razões pelas quais fez o SENAI. Percebe-se que ele não deseja ser visto como um simples recebedor das benesses da usina, muito embora o SENAI estivesse sim aberto a todos os filhos de moradores das colônias. É preciso justificar o porquê do recebimento, ao mesmo tempo em que é necessário “se diferenciar”, mesmo que seja pela própria família.

Quanto ao curso do SENAI usei o termo privilégio por que não eram todos os jovens que eram aprovados pois havia um numero limitado de vagas e o teste aplicado em Ribeirão muito rígido mas como tive uma classificação dentre o numero determinado cursei no período de 1975 à 1976 o curso de mecânica geral que logo em seguida passei a trabalhar na oficina da Usina inclusive nos períodos das férias escolares tendo como peso no estágio! Com certeza foi através da Usina que tinha parceria com o SENAI! Como falei da formação de meus pais apesar da humildade sempre nos capacitaram para sermos pessoas honrosas para com o sobrenome! (José Nildo).

#### 4.1.2 A hierarquia das colônias e os conflitos.

A existência de diversas colônias pressupunha uma hierarquia tácita entre seus moradores. Morar na colônia A ou na colônia B significava trabalhar nesta ou naquela função. Significava também – durante décadas – a possibilidade dos filhos estudarem ou não. Como vimos em capítulo anterior, nos anos de 1950 e 1960, morar nas colônias da São José, Central, Colonheita, São Pedro e São Paulo ou em outras seções distantes da sede da empresa era garantia de apenas realizar estudos equivalentes hoje ao quarto ano do ensino fundamental. Se a massa de filhos de trabalhadores dessas localidades era destinada ao que chamamos de “corte familiar de cana-de-açúcar”, o mesmo não acontecia com os filhos dos moradores da São Luís, por exemplo, estes sim, estudantes transportados para a conclusão do ensino médio em outras cidades. Há uma universalização da possibilidade de estudos apenas nos anos de 1970, muito embora o caráter diferencial da moradia tenha continuado praticamente intocável.

Embora a moradia em determinada colônia significasse uma diferenciação de status entre os próprios trabalhadores e os proprietários, isso não impedia uma certa mobilidade. Cabe lembrar que a gradação de importância existente entre as colônias remanescentes nos anos 1970 e 1980 era a seguinte: 1 - São José, Central e São Paulo (ou na terminologia da empresa, “2ª Sessão” da empresa) eram as colônias menos importantes, notabilizando-se pelo fornecimento exclusivo de trabalhadores permanentes para a área agrícola, do trabalho braçal à operação de máquinas; 2 - São Benedito, Pedreira e Santo Antônio, próximas da usina, basicamente equivaliam-se, sendo, com um pouco mais de importância para esta última, caracterizadas pelo fornecimento de mão-de-obra para a indústria e atividades correlatas, como transporte, segurança patrimonial etc.; e 3 - São Luís, local de residência de trabalhadores “do escritório”, e “chefes”.

Além da qualidade existente entre as moradias, as diferenças entre elas suscitavam diversas construções no universo dos trabalhadores. Um deles, perguntado sobre essa suposta diferença, assim se posicionou:

Eu vou dividir em três níveis, pela época. São Luiz estava lá em cima. Vamos fazer uma analogia, tinha uma classe rica, classe média e classe pobre. A classe rica era chamado o São Luiz. A classe média o Santo Antonio. E os pobres o Benedito e Pedreira. (Eduardo)

É esse mesmo entrevistado que ressaltará a diferença dessas colônias, próximas ao parque industrial da Usina São Martinho, em relação aquelas mais distantes, conhecidas como “São José”.

[...] quem estava na São José e vinha para São Martinho, podia se dizer que estava sendo promovido. Estava subindo. Quem morava na São José, era o pessoal estritamente da área agrícola. Que mexia ali com herbicida, trator, máquinas agrícolas. Então existiam estas várias subdivisões, dentro da empresa. Só que era uma coisa sadia que não chegava ao ponto de [gerar conflitos],mas entre adolescentes a gente se cutucava. (Eduardo).

Em primeiro lugar, aproveitando a última fala de nosso entrevistado, é interessante observar como os jovens encaravam essa diferença. Vejamos o depoimento de um entrevistado, que morou nas colônias desde a infância, ingressou na empresa aos 14 anos, sobre a diferença existente entre as moradias.

Existia. A gente enxergava isto muito assim... muito afloradamente, que todos nós considerávamos a colônia São Luiz, como colônia chefe. A gente falava quem mora na São Luiz é só chefe. E quem morava nas outras colônias era um

peçoal, vamos falar assim... não sei se o termo é pesado. Do baixo escalão. Então, portanto, que existia sim... era até bom não comentar isto, mas existia uma certa discriminação, assim principalmente na adolescência, aqueles que moravam no São Luiz, e os outros que moravam em outras colônias. Portanto, a gente fazia jogo de colônia contra colônia, e quando jogamos contra o São Luiz, queríamos matar os caras por causa desta suposta discriminação. (Eduardo).

O jogo de futebol entre as colônias, realizado principalmente entre os filhos dos moradores, certamente foi um evento que atravessou gerações. O ímpeto de “matar os caras” da São Luís, que discriminavam os filhos dos demais moradores, não era literal, muito embora a violência durante e depois dos jogos fosse muito comum. Conta-se que olhos roxos e narizes quebrados aconteciam quase sempre. Conta-se também que em alguns momentos chegou-se a organizar “guerras” entre os adolescentes, que estabeleciam os açudes centrais como fronteira entre Pedreira e Santo Antônio (que costumavam sempre a se aliar) e São Luís.

A relação discriminador x discriminado também se verificava na relação entre os moradores das colônias próximas da São Martinho com relação aos moradores da 2ª Seção, no caso, Colônias São José, Central etc. Ainda que os filhos dos moradores da Pedreira, Santo Antônio se sentissem diminuídos em relação aos moradores da São Luís, consideravam-se muito acima dos moradores daquelas colônias. No universo desses jovens, a visão de que os “moleques da São José iam trabalhar na roça” era muito presente, sendo certamente o grande “divisor de águas” entre as colônias.

A discriminação, a impetuosidade, que poderia ser considerada típica de jovens, na verdade era uma manifestação que reproduzia, de fato, uma discriminação estabelecida entre os próprios moradores.

Uma das razões possíveis é contemplada no depoimento a seguir, que versa sobre a relação entre os moradores das diversas colônias próximas ao parque industrial da empresa.

Por que tinham três ou quatro colônias, São Luiz, São Benedito, Santo Antônio e Pedreira. Então as roupas a gente o pessoal costumava até dizer, geralmente as empregadas das famílias que moravam no São Luiz, geralmente eram filhos de quem morava ou no São Benedito ou no Santo Antônio. Existiu ali uma elite da empresa. Eu enxergava isto. Então quando iam desocupar uma casa na São Luiz, todo mundo chegava e falava, ali só vai se for chefe. Quando alguém que morava na colônia Santo Antonio e era promovido a chefe. O comentário era algo do tipo, vai entrar no São Luiz. (Eduardo).

Além dos conflitos, trocar de colônia simbolizava a concretização da promoção dentro da empresa, ou pelo menos de um status mais elevado. Tal diferenciação ocorria tanto

nas colônias próximas à Usina São Martinho quanto naquelas da São José. Mudar das colônias da São José para as colônias próximas à Usina era sinal não apenas de ascensão na empresa, mas também de mobilidade social.

Mas era tudo muito difícil. Lembro da poeira que era, tanto na colônia pedreira como na colônia Santo Antonio. Também me lembro da alegria em cada vez que mudávamos para uma outra casa em outra colônia. (Paulo).

Pensamos ser possível, na distinção das moradias, elaborar certo paralelo com a obra de Elias (2000). Como é sabido, o autor discutiu as relações conflituosas de vizinhança em uma comunidade inglesa, entre as famílias já existentes, residentes nos bairros mais antigos, com as novas famílias que aos poucos foram chegando naquela comunidade. Discutiu, portanto, as relações conflituosas entre os *estabelecidos* e os *outsiders*.

Segundo o autor, os grupos estabelecidos:

Tinham desenvolvido tradições e padrões próprios. Quem não cumpria essas normas era excluído como sendo de qualidade inferior. [...] E entraram na luta contra os intrusos, usando todas as armas características de que dispõem as comunidades bem estabelecidas e razoavelmente unidas, em suas relações com os grupos de recém-chegados que, por uma razão ou outra, não se adaptaram a suas normas e tradições e, por conseguinte – como devem ter sentido os moradores de Winston Parva –, ameaçam seu status e sua identidade comunitários. Eles cerraram fileiras contra os intrusos. Esnobaram-nos. Excluíram-nos de todos os postos de poder social, fosse na política local, nas associações beneficentes ou em qualquer organização local em que sua influência fosse predominante. Acima de tudo, desenvolveram como arma uma ‘ideologia’, um sistema de atitudes e crenças que enfatizava e justificava sua própria superioridade, e que rotulava as pessoas do loteamento como sendo de categoria inferior. Construída em torno de alguns temas estereotipados, sua ideologia de *status* disseminou-se e foi mantida por um fluxo constante de fofocas, que se agarrava a qualquer acontecimento da “aldeia” que pudesse ajudar a engrandecer a comunidade “aldeã” e a qualquer acontecimento, entre as pessoas da outra zona, capaz de reforçar a imagem negativa do loteamento. (ELIAS, N. 2000, p. 65).

A discriminação e o estereótipo eram existentes na Usina São Martinho apenas quando o trabalhador residia em determinada colônia. Peguemos como exemplo os conflitos dos jovens no futebol. Não haveria o menor escrúpulo em um jovem jogar pelo time da colônia Santo Antônio numa semana, quebrando inclusive o nariz de outro jogador da São Luís, e na semana seguinte fizesse o inverso, uma vez que agora “passou a morar” nesta colônia.

Da mesma forma, o morador da São José, que antes era um moleque que “ia entrar para trabalhar na roça”, perderia este estigma tão logo a família soubesse que iria se mudar para a Pedreira ou Santo Antônio.

Portanto – e é aí que nos distanciamos da abordagem de Elias (2000) – se havia efetivamente a constituição de estereótipos, estes eram vinculados não aos indivíduos, mas às posições – profissionais e de moradia – que estes ocupavam.

Ainda nessa perspectiva, talvez um estigma mais duradouro tenha ocorrido durante a existência do “Chatão”<sup>70</sup>, em que seus residentes, em grande parte de origem nordestina, não eram reconhecidos como iguais pelas demais famílias. Em entrevista com um morador, filho de família tradicional das colônias, em referência a um dos moradores do chatão afirmou que este “caboclo” “tinha dado sorte, já que tinha sido adotado por uma família decente, que morava na colônia São José”. A adoção ao qual o entrevistado faz referência diz respeito ao casamento com uma filha de moradores.

O discurso do mérito, propalado principalmente pelos patrões, encarregados, chefes etc. e incrustado – ou introjetado – nos trabalhadores parecia suplantar uma estigmatização mais profunda entre aqueles estabelecidos e os outros que foram chegando durante as décadas de 1960 e 1970, nossos “outsiders”. “Independente de onde viesse, sendo bão, ia pra frente; o patrão sabia reconhecer” (Lázaro).

Residir nesta ou naquela colônia poderia indicar o posto em que os filhos poderiam ingressar. Ser das colônias da São José ou das outras seções mais afastadas significava ingresso apenas em funções rurais. Ser da Santo Antônio, São Benedito ou Pedreira, ingresso na indústria. Funções burocráticas – ou administrativas – estavam apenas reservadas para os filhos dos moradores da São Luís.

Ao mesmo tempo em que os diversos trabalhadores entrevistados apontavam que morar nesta ou naquela colônia possibilitava ingressar nessa ou naquela função, são quase unânimes em afirmar que a continuidade ou não do indivíduo dependia unicamente dele próprio. O discurso era meritocrático. É um aspecto paradoxal, até porque esses trabalhadores não desconsideraram as injustiças ocorridas através das indicações realizadas entre as famílias.

Eram vários os fatores que determinariam se a pessoa iria ter uma carreira ou não. Eu tive caso de colegas meus, não vou citar os nomes, que o pai morou no São Luiz, só que na época a gente já achava que ele já tinha consciência que o pai era chefe, que ele não precisava se esforçar que um dia ele iria ser chefe.

---

<sup>70</sup> Como visto em capítulo anterior, Chatão era o local de moradia destinado aos primeiros trabalhadores safristas. A criação deste alojamento é coincidente com o início do término de grande parte das colônias, em meados da década de 1960.

Portanto que nunca foi. E nem empregado do sítio. Porque ele achou que pelo fato do pai ser influente ele teria emprego garantido. E nunca foi. Por outro lado eu vi filho de patrão chegar no escritório por o pé na mesa, e bater no peito e dizer: “um dia eu vou mandar em tudo isto”. Hoje trabalha para viver. E tem sobrenome Ometto. Então quer dizer, em cima da pergunta que você fez, não é o sobrenome ou classe, que determinava... mais as circunstâncias da época, seu envolvimento, se adequasse ao serviço que você abraçou. Eu tive um colega que trabalhava ensacando comigo. Ele sabia que nunca seria um funcionário da empresa. Era o Calazans, o dentista. (Risos) Ele sempre falou. “ Eu nunca vou trabalhar na Usina”. Quando ele trabalhava para gente ele era um dos piores. Por ele sabia que não queria ir por ali. Ele mesmo dizia. Se bem que ele foi lá e estudou e tornou-se um ótimo ortodontista. Este eu não tenho medo de citar o nome. Ele tinha o pai que era chefe, mas nunca usou o nome dele para conseguir cargo. Alguns tentaram, mas quebraram a cara. (Eduardo).

No ideário dos entrevistados haveria ainda uma diferença tácita entre ser morador na usina ou ser morador da “Vila”, nome utilizado por muito tempo pelos moradores para se referir à cidade de Pradópolis. A mão-de-obra da empresa sempre foi complementada por grande parte dos moradores dessa cidade. Nos anos de 1960 – época em que a cidade se emancipou de Guariba –, 1970 e 1980, o trabalhador morador das colônias sentia-se diferenciado em relação aos trabalhadores não-residentes. Pelo privilégio e infraestrutura da moradia (que para muitos era muito melhor na Usina, nos anos de 1950, 60 e 70) e pela concreta possibilidade de ascensão e ingresso dos filhos.

Perguntado se havia certo diferenciamento entre quem era “das colônias” e quem era “da vila”, um entrevistado afirmou:

Isso era evidente e existia um verdadeiro “apartheid”. Os funcionários das colônias eram meio que “encaminhados” para os serviços internos nos departamentos de melhores estruturas da época, como por exemplo: Escritório Central, Escritório Agrícola, Almoxarifados e etc. (João).

#### 4.2 A função da Família

Num primeiro momento, discutir a questão das famílias dentro do universo das relações estabelecidas na Usina São Martinho seria discutir basicamente a ideia de que elas estariam ali fixadas dentro de um interesse exclusivo de subserviência e fornecimento de mão-de-obra. Nesse sentido, segundo Bertaux (1979), as famílias seriam os instrumentos fundamentais para a geração de mão-de-obra do capital. Segundo o autor:

São elas que regulam cotidianamente, semanalmente, anualmente e biograficamente o processo de produção de energia operária destinada a ser consumida, no processo de produção, como força de trabalho. São elas ainda

que regulam a própria produção da população operária de uma geração a outra. (BERTAUX, 1979, p. 91).

Nesse mesmo diapasão, em diversos outros estudos que versaram sobre a família operária, notadamente aqueles em que a moradia é fornecida pela empresa, é nítido o papel da família não apenas no sentido de moralização, mas também como um instrumento de preparo para o ingresso dos filhos na mesma empresa. Dessa forma, ao mesmo tempo em que serve enquanto fornecedora de mão-de-obra, a família complementaria o aspecto da submissão.

Segundo Alvim (1997):

A existência de vilas operárias com casas construídas para abrigarem famílias faz parte deste modelo de industrialização que, ao se responsabilizar pela moradia de seus trabalhadores, desenvolve uma política em que a família operária se torna um importante referencial para disciplinar a força de trabalho formada e apta culturalmente para o trabalho industrial. (ALVIM, R. 1997, p. 16-17).

Na usina, pudemos perceber uma distinção entre o modelo familiar existente durante o período do café até a extinção do colonato, caracterizado pela família de tipo extensa, ou ampliada, segundo Romanelli (1995), em que é marcante a presença do casal, filhos e outros parentes e o modelo familiar subsequente, caracterizado pelo modelo nuclear, marcado pela presença apenas do casal e dos filhos. Muito embora tenhamos encontrado essa forma de organização familiar mais moderna, distinta, portanto, do modelo dito ampliado, pudemos perceber, contudo, nas diversas entrevistas realizadas, características que ainda remeteriam ao universo de representações e possibilidades certamente presentes no modelo anterior, especificamente associadas à possibilidade de ingresso dos membros dessas famílias na empresa.

Talvez um dos principais padrões de continuidade da “civilização do café” se associe justamente ao fato de que era quase uma “certeza” aos pais que os filhos ingressariam “na usina”, numa estruturação ideológica bastante significativa. De fato, tal prática será bastante presente no período da produção açucareira até o momento de desaparecimento das “colônias”, constituindo uma das estruturas fundamentais de submissão dos trabalhadores e, portanto, das famílias.

É no processo constantemente reposto da convivência doméstica que a família se constitui efetivamente como grupo, tanto na prática quanto na representação de seus integrantes. Como grupo organizado para assegurar a manutenção de todos, pais e filhos podem pensar a família como coletividade cuja coesão deve ser mantida para a consecução de objetivos comuns. Na convivência grupal,

avaliam-se as possibilidades do presente e pensa-se o futuro, definindo-se meios para se enfrentar as dificuldades cotidianas e para se tentar a melhoria nas condições de vida. Nesse processo, os componentes do grupo doméstico, em especial marido e esposa, organizam um projeto coletivo cuja finalidade é assegurar, através da produção de rendimentos e de valores de uso, a manutenção do grupo como um todo e procurar promover sua mobilidade social, sobretudo, a dos filhos. (ROMANELLI, 1995, p. 75).

Tendo em vista a perspectiva apontada por Romanelli (1995), pensamos que essa ideia de submissão é mais bem compreendida quando considerada em conjunto com as outras benesses concedidas pela empresa. Imaginamos que a família moradora, conscientemente ou não, realizava um cálculo em que os pontos de sobrevivência, casa, água e luz gratuitas, assistência médica etc. eram levados em consideração, bem como a possibilidade – concreta – de ingresso e ascensão dos filhos. A ideia dos bons-patrões complementar o mecanismo.

O mecanismo de ingresso dos filhos das famílias moradoras na empresa deve ser visto dentro de um caráter duplo: pelo lado da família, como uma estratégia de sobrevivência e, simbolicamente, contrapartida pelo “trabalho bem feito”; pelo lado da empresa, como um fator de garantia de novos trabalhadores subservientes, “comprometidos”, “previamente preparados” para assimilar o que as teorias administrativas chamariam contemporaneamente de “valores organizacionais”. Participar de uma unidade familiar que residisse nas colônias da São Martinho, segundo diversos testemunhos, significava de forma tácita o ingresso futuro na empresa.

Caíres (2008) resume a perspectiva de vantagem da empresa, revelando a criação de uma mentalidade, de um *habitus*, comuns a situações de trabalho mediadas pela moradia.

Essa forma de recrutamento de trabalhadores que tem por base a família e não trabalhadores individualizados, além da vantagem mais imediata que oferecia, ou seja, a formação de uma população trabalhadora no interior das próprias famílias moradoras, podia trazer ainda outras vantagens, uma vez que a vinculação dos trabalhadores com um sistema de dominação preexistente permitia a continuidade da situação de dominação anterior em que as famílias se encontravam. O fato de a usina utilizar-se de uma mão-de-obra familiar que trazia consigo uma experiência de trabalho agrícola, muitas vezes de colonato, levou-nos a pensar nas vantagens que isso representou em termos econômicos, com a liberação de dispêndios para treinamento e adaptação, além da reapropriação de um sistema de “disposições culturais”, um *habitus* (Bourdieu, 1989) incorporado por essas famílias que vinham para a Tamoio. (CAÍRES, 2008, p. 169-170).

Na percepção dos trabalhadores, contudo, o cálculo racional a respeito da possibilidade de ingresso dos filhos na empresa não é evidente, estabelecendo-se muito mais numa perspectiva de recompensa e altruísmo dos “doutores”. O depoimento a seguir, de um

trabalhador que ainda está na empresa, filho de moradores e também morador das colônias depois de casado, é significativo.

Antigamente não era só ela que era assim. Todo mundo era deste jeito. Então, às vezes é... vamos dizer assim... sou ... não estou achando o termo certo. [silêncio pensativo] Sou... [breve silêncio] cúmplice para falar do que eu vivi ali. Talvez você possa pensar: não, você está falando disto por que você morou ali. Mas todo lugar era assim. Portanto, que ela era uma empresa familiar de muito orgulho. Havia o avô, o filho e o neto trabalhando na empresa. Era um orgulho para ele. Por que ia passando de geração para geração. E quando às vezes, mesmo quando... a pessoa que entrava lá, ele aprendia. Se fosse uma pessoa de índole boa, aprendia uma profissão. (Eduardo).

Reproduz um contexto de gestão familiar da empresa cujas características eram de todo um período histórico. A abordagem elaborada por Lopes (1971), a respeito do desenvolvimento da industrialização, no Brasil, oferece elementos que dimensionam essa tendência.

Qual a natureza dos laços que unem o operário à fábrica? Para grande número das famílias das comunidades estudadas, as fábricas, juntamente com as outras instituições que fazem parte do novo meio industrial (o sindicato, os institutos estatais de previdência social etc.), têm importância capital na organização de suas vidas. Dependem delas, não só para o emprego, como também para moradia e para sua segurança face à doença e à morte. Quase todas as empresas industriais das duas comunidades têm “vilas operárias” para os seus empregados, onde estes obtêm casas melhores e de alugueres mais baixos. Além disso, várias empresas também dão certa assistência médica e hospitalar, ou diretamente ou através de facilidades para o seu pagamento. A clara preocupação das fábricas pelo bem-estar do operário e sua família, devemos assinalar, não é fria e calculada; as formas pelas quais se revela não são meios de obter fins preestabelecidos. Essas atividades não são explicitamente justificadas como maneiras de elevar a eficiência operária ou seu moral, mas, pelo contrário, pelo menos no início, eram expressão espontânea da relação tradicional de patrão e empregado, subordinação de um lado e obrigação de cuidar dos dependentes do outro. (LOPES, J.R.B.1971, p.151-152).

As origens rurais mencionadas por Caíres (2008), bem como o tradicionalismo manifestado por Lopes (1971), ajudam a melhor dimensionar a realidade da Usina São Martinho, quer seja no fornecimento da morada e infraestrutura, quer seja na “obrigação de cuidar dos dependentes do outro”. A fala do Sr. Eduardo, do orgulho que o Dr. Orlando sentia ao ver gerações ali trabalhando, e da suposta preocupação do comando da empresa para com os empregados, pode ser entendida perfeitamente dentro dessas duas abordagens dos diferentes autores.

Na usina, havia um caráter diferencial na relação patrão e empregado, morador das colônias, associadas às ações ditas altruísticas dos “doutores”.

A relação industrial-operário é muito mais ampla que uma simples relação de emprêgo. Como toda relação pessoal ela tende a ser total, especialmente numa pequena comunidade. [...] O empregado não é só um empregado; é uma pessoa que, muitas vêzes, os industriais já conhecem desde a infância, bem como sua família. (LOPES, J.R.B. 1971, p. 152-153).

Analisando a perspectiva de ingresso dos trabalhadores na usina de 1950 a 1980, excetuando-se os temporários, safristas e principalmente os cortadores de cana, é raríssimo encontrar casos de trabalhadores que tenham ingressado na empresa sem que não tivessem parentes ali inseridos. Não que não houvesse, principalmente nos anos 1980, processos específicos de recrutamento e seleção desenvolvidos pelo setor de “Relações Industriais”, evidentemente praticados, mas o quesito ser filho, sobrinho, irmão desse ou daquele trabalhador parecia ser mais decisivo.

Acredito que por ser uma empresa familiar e mesmo os "patrões" terem tido contato com nossos pais e parentes, creio que havia sim essa cordialidade e facilidade para entrar na empresa. Porém a medida era o cargo que se ocupava. A maior proximidade talvez, estar em contato diário como motorista, administrador, enfim, "penso que havia laços de confiança e amizade que para quem contratava, justificava naquele instante a opção por aquele filho do amigo que há muito mora na colônia. (Paulo).

Para o empresário é fácil constatar as vantagens desse procedimento. As indicações entre parentes significavam “comprometimento” tanto para aquele que indicava, quanto para aquele que foi indicado. Aumentava a extensão da gratidão devida à empresa, como perpetrava o senso de responsabilidade daquele que fora indicado.

Um depoimento é ilustrativo dessa situação.

Os funcionários de mais tempo de casa, que residiam nas colônias eram tratados com muito esmero e eram “ouvidos” pelos gerentes e diretores. Afinal, esses diretores, que eram filhos e herdeiros da família Ometto, da família Pavan, tinham a mesma idade de nosso pai e também dos outros. Cresceram juntos! Até porque o fisiologismo também reinava forte na época. Outra impressão que tenho e que quero registrar é que na visão dos usineiros, filhos desses trabalhadores e residentes das colônias já seriam “moldados” e também muito gratos ao que a usina fazia por eles. Na visão deles não ocorreriam traições, desvios e etc. (João Paulo).

Casos de “deslealdade” eram raros, muito embora acontecessem, revelando muitas vezes conflitos familiares.

Conta-se um caso em que dois filhos de funcionários residentes nas colônias, ambos da terceira geração da família na empresa, e que trabalhavam no setor de Folha de Pagamento

foram acusados de alterar o próprio salário. Embora as provas fossem factíveis, levou tempo para que moradores – e mesmo os patrões – acreditassem que eles, de fato, haviam cometido tal delito. Principalmente porque eram “filhos e netos de quem eram”. Embora os pais dos dois jovens não tenham sofrido qualquer tipo de retaliação – a não ser a da própria vergonha entre os demais moradores –, outros membros das famílias dos dois funcionários não mais entraram na empresa.

O mecanismo era eficaz. Errar não significava errar apenas para com a “empresa”, mas também errar “para com a própria família”.

No ideário dos trabalhadores, a entrada de filhos de funcionários na empresa - como visto no depoimento do Sr. Paulo - era normal, estando ainda muito associado também à proximidade e confiança que os trabalhadores tinham de seus patrões, revelando uma relação que transcende o simples contato patrão e empregado.

O caráter das relações famílias e empresa é exteriorizado a seguir, pelo Sr João Garcia, chefe do Escritório Central.

Isto aí tem um peso. A família você falou o nome, por exemplo, quem é fulano, é filho de tal família. Já era o bastante. Bastava isto aí. Eles tinham uma consideração. Hoje em dia é diferente. [...] Quer dizer que o pessoal seguia uma certa tradição. (João Garcia).

Além disso, dessa tradição, pensamos que o ingresso dos filhos era ainda uma contrapartida e uma estratégia de sobrevivência importantes, muito percebida – e valorizada – pelos moradores das colônias.

Segundo depoimentos, as vagas em aberto na empresa eram quase sempre preenchidas por indicações dos próprios funcionários, ou por simples conhecimento de que o candidato era parente dessa ou daquela família.

Meu ingresso foi através de uma seleção que participei com mais dois amigos. Tinha meus tios trabalhando em cargos de chefia e gerente. Tenho absoluta certeza que colaborou sim para meu acesso a empresa, mas também foi motivo de muitas contestações e mesmo perseguições dentro da empresa. Claro foi o exemplo em 1996 quando fui para o RH onde percebi um Muro de Berlim construído pelos demais colaboradores, assim se dizia que era correto chamar, que herdaram a mágoa de terem perdido amigos de longa data e me jogavam na cara que eu teria ficado por ter "cunha" o que jamais ocorreu com muitos parentes e familiares de um outro gerente que por coincidência tem quase toda família trabalhando no quadro de funcionários da empresa, salvo o engano, até hoje... (Paulo).

No discurso do Sr. Paulo, ao mesmo tempo em que o mecanismo era corriqueiro, ele também era gerador de conflitos entre os trabalhadores, principalmente no significado pejorativo dado a essas inserções, como “cunha” ou “QI”. Paradoxalmente, ainda que houvesse a crítica a tal prática, ela, a crítica, somente ocorria quando se tratava do ingresso “do outro”, uma vez que o mecanismo era utilizado por todas as famílias indiscriminadamente.

Outro trabalhador, questionado a respeito desse conflito, indiretamente expõe outras consequências. Por conta dessa prática, era muito difícil que um trabalhador colocado ou mesmo promovido dentro da empresa fosse reconhecido por seus méritos. Na verdade, era sempre “por que alguém protegeu”.

Há conflitos demais. Mesmo porque e ainda hoje, e olha que já estou a dez anos fora da empresa. Mas a gente tem um grupo de amigos que ainda continuam vivos até aqui. E a gente quando está fora às vezes você enxerga muito mais. Por que você já não participa mais do mesmo vício. Você consegue talvez ter uma visão mais apurada do todo. Então a gente consegue ver por exemplo, o que eu acabei de presenciar há pouquíssimo tempo, um amigo que trabalhando lá dentro, numa função que tinha possibilidade de ter um avanço profissional, o sujeito não ficou de braço cruzado. Ele partiu para uma escola técnica, fez o curso técnico foi para faculdade dentro da especificidade do assunto. Foi promovido. Só que quando foi promovido alguns amigos de trabalho viraram as costas. Quero dizer, ele não foi reconhecido no ambiente de trabalho. O cara conseguiu. Só que não existe uma concorrência que reconhece o esforço, que o cara fez por merecer. E este sujeito, agora há um ano e pouco, saiu da empresa, foi para outra e entrou num cargo de encarregado. Deste ele foi para chefia e deste a gerente. Numa empresa nova. Isto para mim quer dizer que ele está super habilitado. A promoção dele aqui não era à toa. (A).

O protecionismo – que é a expressão utilizada pelo entrevistado para resumir aquela situação – e o conflito daí decorrentes entre as famílias que coexistiam – e disputavam posições no ambiente de trabalho – são características observáveis em diversos depoimentos.

Singly (2007), ao discutir as características principais da chamada família contemporânea, faz uma interessante discussão entre a família e a parentela enquanto fornecedoras de capital social. Segundo pesquisas do autor, muitos adultos declararam conseguir emprego através de contatos com a família extensa. O que numa sociedade meritocrática como a capitalista é visto de forma extremamente negativa, para o autor tal procedimento nada mais é do que um processo de solidariedade, apropriado enquanto forma de sobrevivência e transmissão de melhores condições de vida. Segundo o autor:

Cada grupo social inventa os meios mais apropriados para que as novas gerações possam, por essas solidariedades familiares, obter o mesmo modelo de vida doméstica (modelo variável segundo o valor das linhagens) e pessoal. A focalização é semelhante ao crescimento da competição social entre as famílias da vizinhança, entre os amigos. Essa articulação tem um efeito paradoxal, pois ela necessita de apelo às solidariedades familiares, as únicas suscetíveis de ajudar as pequenas unidades familiares e lutarem por melhores condições. (SINGLY, 2007, p. 110-111).

Singly (2007) discorda das definições negativas dadas a essa prática, dentre as quais “Nepotismo Operário”, ou como explicitou Desveaux (1991) “transmitir o privilégio de pertencer a uma empresa, de geração em geração, ou seja, de indicar seus filhos para a firma.” Prefere que em seu lugar – nepotismo operário – seja compreendida tal prática enquanto parte do que Bourdieu<sup>71</sup> definiria por “capital social”.

O emprego do termo, associado do fato de que, pelo menos na fábrica esse sistema de emprego funciona sem grande publicidade, aponta seu caráter pouco legítimo numa sociedade meritocrática. Do ponto de vista sociológico, é preciso substituí-lo pelo conceito de capital social das relações, que designa, para Pierre Bourdieu, que o valor de um indivíduo não é fixado unicamente pelo montante de capital que este possui, mas depende também dos recursos que podem ser mobilizados através da rede de relações familiares com a condição de não reserva-lo somente às famílias mais ricas. A eficácia de tal mecanismo, no qual “o volume do capital obtido a título individual por um agente individual se acrescenta o capital adquirido por procuração”, revela os limites da dominação do capital escolar e da lógica individualistas nas sociedades contemporâneas. O rapaz ou a moça que consegue um estágio, em geral, não o deve ao fato de que sua identidade é construída pela empresa em referência à sua família de origem? (SINGLY, 2007, p. 111-112)

O fenômeno, portanto, longe de ser algo extraordinário, revela no caso da Usina São Martinho uma realidade bastante comum, quando se discute as diferentes estratégias de sobrevivência da família e do próprio funcionamento do chamado capital social. O que se ressalta nas entrevistas, mais uma vez, é a percepção dos trabalhadores sobre o fato em si. É muito incrustada a visão do mérito. Se era indiscutível que ser filho de tal ou de tal família era importante para “ingressar”, o desempenho individual era decisivo para “permanecer”.

Quanto à questão de sermos filhos dos colaboradores que tinham residência na Usina, não éramos privilegiados, mas com certeza aqueles que impuseram e provaram capacidade tiveram suas oportunidades... (José).

---

<sup>71</sup> O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento, ou, em outros termos, à vinculação a um grupo como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (...) mas também, são unidos por ligações permanentes e úteis (BOURDIEU, 1988a, p. 67).

Seria possível falar sobre um “sistema de recompensas”, baseado na questão do “mérito individual”, que garantia não apenas o crescimento na organização, mas, também, em certos casos, a concessão da moradia? Sob a ótica da empresa, de fato era interessante que isso fizesse parte do universo simbólico dos trabalhadores.

No entanto, o discurso de quem não permaneceu era, por sua vez, oposto. As capacidades individuais – nesta visão – eram preteridas em relação aos apadrinhamentos e protecionismos.

A partir do momento que coloquei os pés fora da Usina, vi o quanto estava doutrinado! Como o mundo era diferente! Hoje, consigo deixar devidamente marcado, o quanto existia de fisiologismo e de beneficiamento em relação aos “colonhões”<sup>72</sup> (João Paulo).

#### 4.2.1 O preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa.

O recrutamento de filhos de trabalhadores moradores das colônias era uma prática que pode ser compreendida como um fenômeno remanescente do sistema de colonato. O recrutamento de mão-de-obra familiar, como apontado por Lopes (1988), por exemplo, trazia uma série de vantagens ao proprietário, principalmente a continuidade dos laços de subserviência e dominação.

O ingresso dos filhos dos trabalhadores, portanto, foi uma prática originada ainda nos tempos do café e continuada de forma enfática até a década de 1990. Porém, há distinções significativas quando analisamos tal prática de recrutamento até o desaparecimento do sistema de colonato, nos anos de 1960, e no período de recrutamento específico dos anos de 1970 até os anos de 1990. No primeiro momento, falamos de uma simples arregimentação de trabalhadores da família que seriam destinados à colheita do café ou ao corte familiar de cana-de-açúcar. Por se tratarem de atividades braçais, majoritariamente agrícolas e pesadas, não havia a necessidade de um “preparo” que ultrapassasse o universo dos valores familiares, como comprometimento, dever, honra, moral para com o trabalho etc. Nesse aspecto, é necessário vincular a prática do trabalho a uma extensão do universo moral da família. Além disso, a estrutura do colonato encarregava-se de subordinar os mais jovens às vontades e determinações dos pais. No caso da São Martinho, tal afirmativa baseia-se no fato de que

---

<sup>72</sup> “Colonhões” era uma expressão pejorativa usada quando se queria referir às colônias da São Martinho como lugar que abrigava gente acomodada e, ao mesmo tempo, dependente da usina. Era muito presente no discurso dos mais jovens.

membros das famílias mais antigas entrevistadas afirmaram que “trabalharam na caderneta do pai, cortando cana”.

Entretanto, quando nos referimos “ao preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa”, estamos a fazer referência justamente a este período mais contemporâneo, restrito às décadas de 1970, 1980 e de 1990, em que houve um sistemático preparo ideológico e técnico da empresa para com os filhos dos moradores, visando ao ingresso destes nas diferentes fileiras da usina.

O recrutamento e preparo de mão-de-obra “dos filhos das colônias” é subsequente ao processo de criação de hierarquias na empresa, é subsequente ainda ao o período de chegada de novos trabalhadores, operadores de máquinas, motoristas e cortadores de cana migrantes, significando uma alternativa fácil e bem articulada de obtenção de mão-de-obra barata, disciplinada e minimamente preparada, num contexto de “modernização”<sup>73</sup> pelo qual o setor passava nos anos de 1960, momento em que houve um aumento de demanda na produção mundial de açúcar, e nos anos de 1970, fase áurea do Proálcool.

#### 4.2.1.1 O preparo dos filhos dos trabalhadores para a agroindústria: O SENAI

O depoimento a seguir ilustra o ingresso de um filho de moradores da colônia Santo Antônio. Marca o início da contratação sistemática de filhos de moradores para o setor industrial, mediante o preparo e treinamento desses jovens pelo SENAI.

A usina passou por uma fase em que ela precisava de uma mão de obra, de crianças com 14 anos, e o administrador na época, o Dr. Carlos Tamberini, designou para que contratassem alguém de fora que fosse até as colônias e que recrutassem aqueles meninos que tinham de 14 anos a 16... Como era um serviço simples, que era na verdade o revestimento de sacos... Porque na época o açúcar exportado para a Europa, o chamado açúcar mascavo, [...], ele era exportado em sacos de estopa, e com a umidade do oceano, esse açúcar chegava na Europa, na Ásia petrificado, [...] tiveram uma idéia simples de revestir esse saco de estopa, colocar um plástico dentro, para que ele chegasse na Europa, no destino final dele, em boa qualidade, como ele saía da fábrica. Então, o Dr. Carlos, o que era o administrador, falou “vocês vão na colônia, recruta esses meninos de 14 anos, leva, tira a documentação, e coloca os meninos para trabalhar... Foi uma boa idéia, porque a gente ia trabalhar, e como a gente era menor, a usina já respeitava os direitos... Então, como a gente era menino tudo esperto, em 2, no máximo em 3 horas a gente cumpria a tarefa pré-estabelecida, no máximo 9 horas da manhã a gente estava de volta em casa, e recebia 8 horas, e estudava na parte da tarde. Os meninos que estudavam no

---

<sup>73</sup> Sobre o processo de modernização da agricultura em termos gerais, ver Delgado (1985) e Müller (1989). Especificamente sobre o setor sucroalcooleiro, novamente nos baseamos em Alves (1991) e Scopinho (1995).

período da noite, trabalhavam no período da tarde. Eram duas turmas de menino: a que trabalhava na usina de manhã e estudava a tarde, e a que trabalhava na usina a tarde e estudava a noite. Então a minha história se originou mais precisamente na safra de 1973, que eu comecei a minha história na São Martinho... Eu fiquei na São Martinho em 1973, 74, que eu exerci essa profissão, e depois em 1975 eu fui pro SENAI, com a profissão que eu escolhi e estou lá até hoje. (Eduardo).

O Sr Ivanildo foi outro desses jovens a ingressar na empresa nos anos de 1970, desempenhando a mesma função do Sr Eduardo. Descrevendo seu ingresso, ele assim afirma:

O meu ingresso na São Martinho, na empresa, foi em 8 de agosto de 1973. A usina na ocasião foi exportar um açúcar [...] era um açúcar especial e pra ensacar esse açúcar foi solicitado pro pessoal da colônia aí, deu prioridade ao pessoal da colônia, onde eu fui selecionado pra fazer esse revestimento... Era um saco de juta, mas com um revestimento de plástico por dentro. [...] A minha função depois que eu saí desse trabalho, eu fui pro escritório do armazém de açúcar, da expedição... Eu dei uma parada na usina e fiquei dois anos fazendo escola SENAI de Ribeirão Preto... (Ivanildo).

Como sabemos, o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – é uma instituição vinculada à Confederação Nacional da Indústria – CNI – cujo objetivo principal é ministrar cursos de formação profissional para a indústria. É criado em 1940, durante o governo Getúlio Vargas, tendo como objetivo principal o preparo de trabalhadores especializados para a indústria então nascente.

Segundo testemunhos, a São Martinho realiza parceria com o SENAI de Ribeirão Preto no início dos anos de 1970. Para aquela instituição eram encaminhados os jovens “mais destacados”, “filhos de bons trabalhadores”, para que fossem preparados “para entrar na Usina”. Na educação desses jovens, a empresa custeava os estudos, a alimentação e a moradia. Mesmo durante o curso, nas férias, os jovens estudantes realizavam estágios na São Martinho. Tão logo concluíssem o curso de mecânico, torneiros, marceneiros, eletricitistas etc., tinham emprego garantido na São Martinho.

Na verdade o que acontecia... Como os costumes da época eram diferentes, a disciplina era assim, bem mais rígida, e o SENAI era uma escola modelo, ele formava o profissional para trabalhar, tanto que o SENAI não tinha espaço para quem tinha má conduta. Então era de praxe quando o menino inteirava 15 anos, ou 16, ele já era encaminhado para o SENAI e lá iria ser torneiro mecânico, eletricitista, marceneiro, já com carteira assinada, já com o emprego garantido na empresa. Se bem que nas férias escolares do SENAI a gente já fazia o estágio na empresa. Por exemplo, eu comecei no SENAI em janeiro de 1975 e em julho de 1975, nas minhas primeiras férias no SENAI, eu já fiz estágio na São Martinho, quer dizer, minha carteira já estava assinada, e tanto que quando eu fui me aposentar, eu me aposentei muito cedo por causa disso, meu tempo de serviço começou a ser contado a partir dali. E me formei em 76, e eu já tinha

emprego garantido na empresa, e assim era o costume de todas as famílias. Então o menino não entrava direto na usina, raramente ele entrava direto na usina. Ele ia para Ribeirão, ficava na pensão, a usina custeava o estudo e já com o emprego garantido na indústria. (Eduardo).

A disciplina ficava a cargo não apenas do SENAI, mas também da própria família – que não admitiria ver um dos seus sendo considerado de “má-conduta” – como pela própria empresa, uma vez que era o Sr João Garcia – chefe do Escritório Central – o responsável por fiscalizar as notas dos estudantes “da São Martinho”. O término do curso, “já com carteira assinada, já com o emprego garantido na empresa”, era a recompensa tanto para o jovem como principalmente para a família.

Todos os entrevistados que estudaram no SENAI por intermédio da São Martinho afirmaram que o encaminhamento a essa instituição era restrito aos filhos de moradores das colônias. Tal prática revela um duplo caráter: de modernização, quando se leva em conta a necessidade da empresa investir em mão-de-obra minimamente qualificada para acompanhar os avanços tecnológicos resultantes do Proálcool nos anos de 1970 e mesmo pela expansão dos mercados de açúcar na década de 1960; e de continuidade, ao tornar restrito o preparo de trabalhadores “qualificados” apenas aos filhos das famílias que à empresa estivessem subordinados pela moradia e pelos laços de lealdade decorrentes.

Deve-se levar em conta o caráter de mobilidade que “fazer o SENAI” significava para as famílias e para os jovens. O impacto simbólico que um lavrador tem ao ver o filho como um motorista, ou como um mecânico, ou como um eletricitista “com diploma”, significava melhoria de vida, adequação “aos novos tempos”, bem como perspectiva de crescimento.

Bertaux (1979) afirma que a importância de se ter ou não um diploma é secundária em relação à própria necessidade de existência material da família. Segundo o autor, haveria uma privação das famílias operárias em conseguir recursos para investir no sucesso escolar dos filhos.

Da mesma forma a conversão das aspirações eventuais de pais operários em relação a seus filhos necessitaria de recursos; mas, além de reduzir apenas aspirações, a posição de classe priva também as famílias dos meios materiais necessários (pedimos desculpas por ter de lembrar aqui que vários milhões de famílias, na sua maioria operárias, vivem com rendas apenas superiores ao salário mínimo). (BERTAUX, 1979, p. 236-237).

O isolamento das colônias em relação a outros adensamentos populacionais ou mesmo de cidades fora da influência da Usina São Martinho, resultava numa total falta de

perspectiva que não fosse aquela de ingresso na empresa. Isso torna possível supor que o orgulho “do filho conseguir um diploma” decorre de ações planejadas pela própria empresa, em disseminar o quão importante seria se os filhos de seus trabalhadores “fossem preparados para trabalhar pelo SENAI”. A prática e a visão positiva daí decorrentes – que são presentes nos diversos discursos – são constituídas, em grande medida, a partir da empresa. Ainda, segundo Bertaux (1979):

O que impede as famílias operárias de ter as mesmas práticas não é a ausência de diploma ou desse “capital cultural” que seria possuírem individualmente, ou de qualquer forma psicoculturalmente, mas sim sua *posição de classe*, que é diferente. Para dizer as coisas de forma brutal, a questão é saber se uma família operária de três filhos pode ou não dar-se ao luxo de prolongar os estudos de seus filhos mais além da escolaridade obrigatória, o que significa não só perder as rendas que os filhos lhe proporcionariam trabalhando, como também a obrigação de tomar conta de sua produção antroponômica durante todo esse tempo. (BERTAUX, 1979, p. 237).

O significado financeiro também era certamente importante. Ter em seus quadros um filho que “fez SENAI” era ter um filho que tinha salários médios maiores do que dos outros trabalhadores da usina e que, desse modo, “tinha mais renda”.

Para o jovem, o ganho era duplo: o salário alto, se comparado ao do pai, em geral lavrador ou trabalhador desqualificado do chão de fábrica, e o status de ser um “trabalhador qualificado” da São Martinho, o que era muito valorizado na região de Ribeirão Preto nos anos de 1970 e 1980. O depoimento a seguir é ilustrativo dessa análise, são as memórias de um trabalhador tão logo ingressou na empresa e teve acesso a seus primeiros pagamentos.

Era uma empresa que te pagava bem, era bem remunerado. Logo quando iniciei os pagamentos vinham na forma de envelopes e nem fechados por grampeadores eram. Eu sempre fui uma pessoa assim. O pouco que tenho foi sempre uma pessoa da política de pé no chão. O que acontece? Eu sempre guardei, reservei o dinheiro. Só para você ter uma idéia. Eu freqüentava muito Ribeirão Preto, logo que abriu o Shopping. Um dia fui dar uma volta lá. Eu ia trabalhar à noite. Era um sábado à tarde, logo após o almoço. Em frente ao Shopping tinha uma chochinha. Tem o estacionamento do Shopping, aqueles casarões e cerrado. E tinha uma “chochinha”. [...]. Aí saiu daquele cerrado aquele chochinha. Eu pensei comigo, nossa será que o cara vai querer carona? O cara me parou e perguntou se eu queria comprar um terreno ali. Eu parei e olhei aquele mato... eram quatro mil cruzeiros. Não sei se você lembra tinha uma nota igual a de dois reais, e no verso dela tinha um tom laranja. E eu tinha aquele dinheiro na carteira. Não comprei e ignorei o cara. Marcos aquilo estourou que a cada vez que vou a Ribeirão Preto, isto me incomoda. [...] Achava que esta vida não ia acabar. Digo isto só para você ter uma idéia. Quando abriu o Shopping no centro de Ribeirão Preto, que foi em 1982. Eu chegava com meu holerite lá, a gente era obrigado a mostrar nas lojas. Como eu sempre fui uma pessoa se estivesse devendo eu ia lá para negociar e quitar a

dívida. Aí quando o gerente chegava eu entrava em pânico. Quando era uma compra mais restrita o gerente espantando chega a dizer: “mas você ganha tudo isto”! E eu era um dos menores na usina ainda. Se formos precisar agora uns dos primeiros pagamentos que eu ganhei, foi de trezentos contos ou cruzeiros, se você precisar agora. Nossa, meu irmão trabalha no escritório e foi ver e conferir meu holerite para ver se estava certo. Rapaz então era um dinheiro. E eu sempre fui um cara que armazenei. Sabe onde eu guardava meu ordenado? Era na caixa de pasta de dente. [risos]. Sabe eu sempre fui um cara de política de pé no chão. E sabe eu acho que tive uma condição privilegiada. Meus filhos estão concluindo a faculdade. Eu tive um planejamento. (Ivanildo).

É interessante observar no discurso do Sr Ivanildo a visão deste destinada aos filhos. Embora seja ele um representante de terceira geração da família Marcandalli, não vislumbrou o ingresso de seus filhos na empresa. Percebe-se como o fato de os filhos estarem “concluindo a faculdade” lhe é importante.

Mais uma vez é a Bertaux (1979) a quem recorremos para compreensão desse fenômeno, em que os trabalhadores minimamente qualificados passam a ter uma perspectiva diferenciada de suas trajetórias em relação à trajetória a ser trilhada pelos filhos. Essa perspectiva de “mudança” também esteve presente em outros depoimentos, muitas vezes de forma mais objetiva do que esse proferido pelo Sr Ivanildo. Muito embora o autor em questão se refira a “pais executivos em relação a seus filhos”, pensamos que seja ilustrativa da realidade que queremos observar. Vejamos.

O diploma assegura, portanto, uma certa *posição de classe*: trabalho de execução se dele não se dispõe, e atividade de enquadramento caso dele se disponha [...]. E é essa posição de classe, e não qualquer coisa um pouco misteriosa como “herança cultural”, que determina ao mesmo *tempo* as aspirações dos pais, o sucesso escolar dos filhos e, salvo exceção, o destino final dessas crianças (quer tenham tido uma vida escolar medíocre ou excelente). [...] A prática “educativa”, ou melhor, a prática antropodistributiva dos pais, executivos em relação a seus filhos, consiste em evitar a *qualquer preço* a sua queda no proletariado operário. Eles não agem dessa forma em razão de seu “capital cultural”, mas de sua *posição de classe*. (BERTAUX, 1979, p. 237).

Há um desejo presente desses trabalhadores qualificados através do SENAI que seus filhos busquem trajetórias superiores daquelas por eles percorridas. E aqui talvez se coloque um ponto crucial para nossa abordagem. O mecanismo de manutenção das colônias para obtenção de mão-de-obra disciplinada e minimamente qualificada foi eficaz, muito embora se colocasse enquanto prática restrita, fadada ao desaparecimento. Ao observarmos a citação a Bertaux (1979), em associação ao depoimento do Sr Ivanildo acerca de seus filhos “estarem se formando na faculdade” – o que também percebemos no depoimento de outros

entrevistados – fica claro o quanto a continuidade do modelo era limitada. Para esses trabalhadores qualificados pelo SENAI, ou, em menor escala, por aqueles outros treinados pela própria empresa, não faria sentido ver a inserção do filho na Usina São Martinho que não fosse dentro de uma perspectiva de “crescimento”. Mais ainda, os ganhos financeiros advindos do exercício de um cargo mais qualificado e, portanto, mais bem remunerado, pressupunha a ampliação de um universo outrora desconhecido. Ir a Ribeirão Preto, “no shopping”, conforme relato do Sr Ivanildo é uma dessas ampliações possíveis e que, via de regra, passará a demonstrar o quão precário passa a ser “morar na usina”. Por essa lógica, qual seria, para a empresa, o ganho na manutenção das colônias? Além desses aspectos, temos de considerar que há uma série de fatores extra-usina como o próprio processo de urbanização vivenciado naquele momento, bem como o desenvolvimento dos sistemas de telecomunicação, que trazem “para dentro das colônias” o exemplo de uma vida diferente, em que os horizontes são mais amplos. Claro que há um imenso contingente de trabalhadores que ainda vêm no curso do SENAI uma forma de ascensão, porém, gradualmente a formação deixa de ser diferencial para ser comum, tácita, necessária, inclusive como condição de ingresso na empresa.

O final dos anos de 1980 marca o desaparecimento dessa modalidade de ingresso ao SENAI exclusiva aos filhos dos moradores das colônias sob as expensas da Usina São Martinho, muito embora a empresa continue a contratar trabalhadores formados por aquela instituição.

#### 4.2.1.2 O ingresso dos filhos no Escritório

O local de ingresso dos filhos dos trabalhadores estava muito condicionado ao local de moradia da família. Se as colônias da São José basicamente forneciam trabalhadores quase que exclusivamente para a área agrícola, e as colônias Pedreira, São Benedito e Santo Antônio para o chão de fábrica, a colônia São Luis via “seus filhos” ingressando em funções administrativas.

O capital social era uma estratégia que as famílias lançavam mão para inserir seus filhos na empresa. Se os trabalhadores da São Luís eram aqueles que estavam mais próximos da cúpula da empresa, morando fisicamente próximos a eles, inclusive, é “natural” que pleiteassem posições mais bem colocadas para seus filhos. Um pai não se conforma com o ingresso de um filho em uma posição radicalmente inferiorizada em relação ao posto que ele pai ocupa. (BERTAUX, 1979).

Existem dois casos de famílias cujas gerações se sucederam em funções administrativas: a Família Carniel e a Família Franco. Por diversas gerações, os membros dessas famílias ingressaram na empresa apenas em postos administrativos. Mesmo aqueles membros que seriam da geração equivalente a dos jovens que fizeram o SENAI ingressaram em funções administrativas, naquilo que os trabalhadores simplesmente designavam por “Escritório”. A essas famílias foram sendo reservadas diversas vagas de comando dentro da empresa, bem como um preparo diferenciado, envolvendo formação em nível superior ao invés de capacitação técnica, como aquela fornecida pelo SENAI. Os membros dessas famílias, por estarem próximos dos “doutores” da empresa, tinham condições de reivindicar posições mais elevadas do que simplesmente “um encaminhamento para o SENAI”.

Nem sempre somente os filhos dos moradores da São Luís é que eram destinados a essas funções. Algumas vezes, filhos de moradores de outras colônias assumiam funções destinadas à “colônia dos chefes”. Joaquim Paulo, por exemplo, constitui um caso emblemático. Embora filho de uma família de lavradores, em que todos os integrantes realizaram trabalhos braçais, ingressou na empresa sem passar pela mesma labuta, sem “pegar na enxada”. Iniciou suas funções como “Analista de Laboratório”. É seu irmão, Arquimedes, quem nos relata sua trajetória.

O Joaquim foi para Usina, ele foi para ser chamado para ir no meu lugar no almoxarifado. E o Caio, o engenheiro, queria que eu fosse para o laboratório. E na época meu chefe não quis me ceder para o laboratório. [...] Surgiu o nome dele. Veio o senhor Roberto e disse: “eu fiquei sabendo que tem o irmão do Arquimedes aí, então, traz ele aqui, e o Arquimedes vai trabalhar comigo”. “Não. Não. Se for para o Arquimedes ir para lá, então que vá o Joaquim e assim ensina uma vez só.” [...] De lá ele começou a ter uma pouca de ramificações e influências na área de informática, e começou a assumir as responsabilidades. E então surgiu a questão de definir quem seria o gerente de informática e foi o Joaquim. (Arquimedes).

O depoimento de Arquimedes é revelador e demonstra um procedimento que era muito comum dentro do universo das relações entre usina e seus trabalhadores: O simples fato de se saber que existiam jovens que eram parentes desse ou daquele trabalhador já os condicionava ao ingresso na empresa. O ingresso do Joaquim se dá “porque ele é irmão do Arquimedes”. Percebe-se que ele não tem de fazer a mesma trajetória do irmão, “cortar cana, realizar trabalhos braçais” etc. É como se a capacitação de um *necessariamente* estivesse incrustada no outro.

Muitos trabalhadores mencionaram que “a empresa sabia reconhecer”. Pensamos que o mecanismo de identificar nos integrantes de uma mesma família características e

“competências” comuns e daí facultar o acesso desses à empresa seja uma das principais facetas desse “reconhecimento”.

Outro exemplo sinaliza a capacidade que a empresa tinha de reconhecer o desempenho dos trabalhadores e estendê-lo – como se fosse indistinto – aos seus descendentes. Trata-se do “processo” que resultou na contratação do filho mais velho de um dos moradores da colônia Santo Antônio para trabalhar no Escritório Central.

Processo de seleção? Em 1984? Isso não existia na época... Como iria completar 14 anos, tive a oportunidade de ser "entrevistado" pela Keila (Filha do Lineu Zacarias) pelo João Garcia (Encarregado do RH do Escritório Central). O pessoal do escritório central iria precisar de um novo "office-boy". Eles pretendiam aproveitar algum filho de funcionário das "colônias" e como naquele exato momento eu estaria fazendo e completando os 14 anos, simplesmente entrei e fui contratado diretamente como "mensageiro" ou seja "office-boy" ... Isso está lá escrito no meu primeiro registro de minha carteira de trabalho... Não disputei vaga com ninguém! (João)

O fato do Sr João Paulo não ter disputado “vaga com ninguém” era algo corriqueiro. A presença de Keyla e Lineu Zacharias – pai e filha – era significativa, ajudando a melhor dimensionar o mecanismo. Ambos chefiavam os setores de Assistência Social e Ambulatório Médico da empresa, respectivamente. Havia um sistema informal que nutria os líderes, supervisores, encarregados e chefes com nomes de jovens, filhos de fulanos e beltranos, para o preenchimento de determinadas vagas. E para muitos, a Assistência Social tinha esse papel.

O capital social não era o único elemento a explicar o ingresso dos filhos dos trabalhadores na empresa. Havia “algo mais”, que pode ser caracterizado pela observação que setores da empresa faziam acerca do comportamento desses ou daqueles jovens, sem que se levassem em consideração a colônia em que residiam.

A educação física era um mecanismo de preparo dos futuros trabalhadores e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de observação dos “mais aptos” e “disciplinados”. Da mesma forma, a escola primária na empresa foi também uma ferramenta para a observação dos “futuros recursos humanos da Usina São Martinho”.

Mesmo quando os jovens passam a ser transportados pela empresa a fim de estudarem em Pradópolis, continua a existir certo mecanismo de observação. Havia funcionárias – moradoras das colônias – contratadas somente para “olhar a molecada dentro dos ônibus”, a caminho da escola. Alguns afirmaram que elas eram, muitas vezes, em épocas de “seleção de meninos”, ouvidas para saber se aquele jovem era “comportado ou não”. Essas

moças eram vinculadas funcionalmente ao setor de Assistência Social, fazendo parte, portanto, desse sistema de “recrutamento interno” existente na São Martinho.

Tais mecanismos funcionavam de forma mais rigorosa para a avaliação do ingresso dos filhos dos trabalhadores em funções ditas administrativas, sendo parcialmente utilizados para a seleção dos meninos que iriam para o SENAI e, posteriormente, para as áreas industriais, não sendo presentes na realidade agrícola.

São exteriorizados pelo próprio chefe do Escritório Central, Sr João Garcia, que afirmou:

A gente ficava de olho na garotada. Quando completasse quatorze anos, pela família, pelo jeito da pessoa, já sabíamos e íamos namorando o funcionário. E como João Paulo, existiram muitos outros que foram assim. E por que disto? Por que na sessão de pessoal é onde dentro da empresa, ocupa o maior número de gente. Então o funcionário, ali era o primeiro passo para eles começarem a trabalhar. Isto por que ficávamos sabendo onde surgiam as vagas para os trabalhadores. [...] Os próprios funcionários eles indicavam. Por que, em primeiro lugar, ali era a sessão pessoal. Eles iam à assistência social e falavam do perfil do funcionário que eles estavam precisando. Estou precisando de tantas pessoas, e se tiver alguém aí. Então a gente já ficava de olho, e ia indicando, olha tem o fulano, e eles respondiam, acho que aquele lá é meio nervoso, não vai dar certo. [risos] E nos joguinhos de futebol a gente ia vendo sempre onde a pessoa se encaixava melhor. Isto era um passo para estar preparando o futuro. (João Garcia).

As redes sociais e os mecanismos de observação tornaram-se mais evidentes na década de 1980, momento em que parece haver uma maior mobilidade no ingresso dos filhos dos trabalhadores em áreas distintas daquelas áreas em que seus pais e antepassados trabalhavam.

As memórias do Sr João Paulo, nascido em 1969, apontam para o início da trajetória de alguns de seus contemporâneos. Trata-se de jovens, moradores das três colônias mais próximas da usina, Santo Antônio, São Luís e Pedreira, que ingressaram em diferentes funções, sem que o critério de filiação ou moradia estivesse tão presente.

Vanderlei Marcandalli. Iniciou o trabalho no almoxarifado da agrícola (Monte Sereno) no departamento chefiado pelo “Piu”; Alan Ferracini Começou no setor de Instrumentação Industrial (São Martinho); José Roberto Zanelatto Começou no setor de Contabilidade do Escritório Central (São Martinho); José Renato Zanelatto. Começou no Departamento Agrícola, chefiado pelo Roberto Pupulin (São Martinho); Maurício Toratti Começou no setor de Recursos Humanos do Escritório Central (São Martinho); Paulo César Quaglio Começou no setor de Desenho Industrial; Sidinei Zilião Trabalhava no departamento de Manutenção Industrial, mais precisamente, manutenção de Ar Condicionado; Eugênio Marcello (Geninho) Começou no setor de Recursos Humanos do Escritório Central (São Martinho); Valéria Marcandalli Trabalhava como secretária no

departamento de desenho industrial e depois no escritório agrícola; Sérgio Rodrigues (Mungão) Começou a trabalhar na Monte Sereno. Não me recordo o departamento.(João Paulo).

Sabemos que alguns desses trabalhadores ainda permanecem na empresa, muitos ainda na mesma função em que ingressaram, outros com postos de chefia.

#### 4.2.1.3 As filhas das colônias e o ingresso na empresa.

Discutir a presença feminina no universo produtivo das usinas de açúcar e álcool é quase sempre discutir a presença dessas trabalhadoras no setor agrícola, notadamente no corte de cana-de-açúcar. É discutir ainda o rigor do trabalho, o processo de discriminação e submissão aos quais estão sujeitas, bem como as tentativas de autonomia e resistência dessas trabalhadoras<sup>74</sup>.

No caso da São Martinho, o ingresso de filhas dos moradores na empresa, ao mesmo tempo em que revela um caráter mais amplo de utilização do trabalho feminino na empresa, consistia em um evento que ressalta a prevalência das moradoras das colônias em detrimento às demais trabalhadoras, corroborando ainda visão constituída segundo a qual haveria certas atividades que “somente mulheres poderiam realizar”. A esse respeito, ainda na área agrícola, é interessante a discussão elaborada por Silva (1999), a respeito das “meninas do descarte”, mulheres que trabalham na identificação de doenças nos canaviais, e que desempenham essa função por contra de atributos exclusivos do “universo feminino”, como compromisso, assiduidade e “cuidado”, elementos que serão utilizados para justificar, na São Martinho, o trabalho das mulheres em outros setores.

Havia uma feminilização de certos cargos dentro da Usina São Martinho, bem como atividades exclusivamente realizadas por mulheres<sup>75</sup>, tanto em setores que eram considerados da indústria quanto em setores administrativos ou ainda de suporte e apoio, como trabalhos de limpeza e alimentação. Era comum que os trabalhadores – das áreas industriais e das áreas administrativas – levassem suas “marmitas” de casa. Somente na década de 1980 é que a empresa implanta um serviço de alimentação próprio. O “Restaurante” era um local de

<sup>74</sup> Tais processos são discutidos de forma mais pormenorizada por Silva (2004. p. 564).

<sup>75</sup> Apenas a título de continuidade da perspectiva apontada por Silva (1999), é interessante observar que hoje há uma extensão da presença da mulher em outras atividades produtivas. Há casos de mulheres operadoras de máquinas agrícolas e também de um maciço ingresso de mulheres “soldadoras”. Particularmente neste último emprego, a justificativa para que as mulheres passem a desempenhar tal função é a de que elas são “mais caprichosas”, “fazem uma solda melhor”. O fenômeno, na verdade, parece ser muito mais explicável por conta da remuneração menor que estas recebem.

trabalho quase que exclusivamente feminino, assim como eram os setores de faxina e limpeza das áreas administrativas. Se formos considerar o universo das colônias, era aos setores de alimentação e limpeza que se direcionavam as filhas dos trabalhadores das colônias da São José que eram, por assim dizer, consideradas “mais destacadas”. Pode-se considerar que nessas áreas poderia haver o ingresso de algumas esposas de trabalhadores mais humildes, o que revelava o caráter dos baixos salários praticados.

Uma outra função que remeteria a essa construção segundo a qual mulheres teriam melhores condições de exercer determinadas funções do que em relação aos homens era a de “Analista de Laboratório”. Acreditava-se que a postura e o “cuidado e atenção” das mulheres era fundamental nos diversos laboratórios da empresa, como o de sacarose ou de entomologia, por exemplo.

Já a “elite das meninas” que moravam nas colônias próximas da usina tinha uma destinação claríssima: o trabalho em funções burocráticas “do Escritório”, ou, melhor que isso, o ingresso como secretárias dentro dos diversos departamentos da empresa.

As funções “do escritório” eram todas aquelas relacionadas à burocracia interna ou às áreas que poderíamos chamar de “prestadoras de serviços”. A assistência social e as áreas de saúde eram essencialmente femininas. O setor de telefonia também, assim como todas aquelas que trabalhavam na escola existente na empresa. Nessas funções ingressavam principalmente filhas de moradoras das colônias próximas à empresa.

A função de “secretária”, contudo, despertava mais interesses nas “meninas”. Pelo salário e pelo status em adquirido. Essa função era desempenhada principalmente por filhas de moradores da São Luís.

O recrutamento das filhas dos trabalhadores vincula-se com a família de origem, não se diferenciando com o que ocorria com os homens. Existem mesmo casos de famílias de moradores em que todas as filhas foram contratadas pela empresa. É o caso, por exemplo, da família Oliveira, com as duas filhas como secretárias. Ramiro, o pai das jovens, era motorista da diretoria nos anos 1980. Outro caso é o da família Raimundo, com três filhas contratadas para as funções de “Escritório”. O caso talvez seja mais emblemático, já que as irmãs entram muito mais por referência uma em relação às outras, uma vez que o chefe da família, Antônio, desempenhava funções na indústria, não tendo, então, a mesma proximidade com a diretoria que tinha a família Oliveira.

Muitas dessas moças se casaram com trabalhadores da própria São Martinho, sendo que a grande maioria desligou-se da empresa tão logo isso ocorreu.

#### 4.2.1.4 Os trabalhadores preparados pela empresa.

O caráter de preparo dos filhos dos moradores das colônias para o ingresso na empresa adquiriu uma estrutura mais sistematizada nas décadas de 1970 e 1980, podendo ser considerada um dos principais mecanismos de fidelização dos trabalhadores e famílias no universo das relações usina e trabalhadores.

De forma complementar a esse “preparo dos filhos” – que em última análise nada mais é do que um processo de preparo de mão-de-obra dentro de um contexto de modernização – há que se considerar ainda a maneira com que a empresa se portava em relação ao preparo dos trabalhadores que ali já trabalhavam e que eram, por assim dizer, pais daquela geração preparada “formalmente” pelo SENAI.

A prática de preparo interno dos próprios trabalhadores para a realização de tarefas produtivas é algo histórico dentro da realidade das usinas de açúcar e álcool de Ribeirão Preto, conforme demonstram, por exemplo, autores como Scopinho (1995), Silva (1999) e Alves (1991). Este último, em trabalho realizado no final da década de 1980, revela o caráter e a sistemática dos treinamentos fornecidos por essas empresas.

[...] algumas usinas buscam, através dos departamentos de recursos humanos, treinar seu pessoal. Estes treinamentos são oferecidos basicamente aos trabalhadores da parte industrial e aos operadores de máquinas agrícolas e tratoristas, porém já atingem, em menor escala, o pessoal da parte agrícola. [...] visam também a redução de acidentes de trabalho e o preparo para o desempenho de outras atividades novas, ou de diferente complexidade. (ALVES, 1991, p. 98-99).

As razões para tal prática estão associadas ao tipo de trabalhador ali encontrado. Mais uma vez as origens agrárias destes são decisivas para se entender o investimento em treinamentos que “qualificassem” ou “preparassem” o grosso de sua mão-de-obra. Há que se considerar, portanto, o alto grau de mobilidade de trabalhadores que originalmente são rurais e que, aos poucos, vão sendo destinados à realização de trabalhos braçais na indústria, e que poderiam ascender “conforme sua vontade de aprender”.

O caso de Lázaro é bastante significativo. Entra na empresa como motorista de caminhão, em 1966, “puxando cana” e transportando também turmas para o corte. Passa a ser motorista de cargas e, depois de acidentado, em 1976, passa a ser “motorista de caminhonete da Elétrica, transportando os eletricitas dentro e fora da usina”. No contato com outros eletricitas, “aprende a fazer a coisa”. Os anos finais de Lázaro na empresa são como “Eletricista de Manutenção Industrial III”, o cargo mais elevado de eletricitista a ser atingido

sem que se adentre aos cargos de comando. Alfabetizado, era responsável pelo funcionamento da “Moenda C”, a maior da empresa, sem que tenha frequentado qualquer tipo de curso formal em eletricidade. Assim como vários outros trabalhadores pouco qualificados da São Martinho, Lázaro recebe ensinamentos “informais”, dados por outros eletricitistas, muitos dos quais, formados pelo SENAI.

Em meados dos anos de 1970, um grupo de empresários japoneses, depois de celebrar um acordo de compra de açúcar, quis conhecer o “corpo técnico da São Martinho”, o que era muito difícil, haja vista que grande parte dos chefes, líderes e encarregados sequer sabiam assinar o nome.

A sistematização dos treinamentos internos, tais quais aqueles mencionados por Alves (1991), ocorre a partir do início da década de 1980, sendo coordenados pela área da empresa conhecida por “Relações Industriais”, ou simplesmente “RI”<sup>76</sup>. Lázaro, assim como outros trabalhadores, passa também por alguns desses processos de treinamento, que tendem a se intensificar – ou se reconfigurar – nos anos de 1990, de forma proporcional ao avanço da reestruturação produtiva vivenciada pelo setor.

Campos (2007), ao discutir o processo de treinamento realizado pelas empresas do setor com vistas ao preparo de sua mão-de-obra, aponta para essa mudança no enfoque e no tipo de treinamento realizado pelas usinas diante do processo de reestruturação. Na perspectiva do autor:

Os alunos são exclusivamente trabalhadores que estão empregados e que, com o processo de reestruturação produtiva, têm a necessidade de se “reciclarem” constantemente. Nestas experiências patronais, o curso é direcionado para objetivos claros e precisos. Cursos que poderiam ser chamados de treinamento, reciclagem ou então “adestramento”, como normalmente são chamados pela tradição sindical italiana. [...] Para os patrões, a qualificação profissional deve ser um investimento ininterrupto. O funcionamento da empresa depende de trabalhadores qualificados, aptos a operarem as novas tecnologias que estão surgindo. Ocorre que, dada a tendência de redefinição da relação entre capital e trabalho, quando isso acontece, mantendo estes pólos institucionalmente separados, a exploração acaba sendo cada vez maior. O discurso ideológico sobre a cooperação pode ser extraído do depoimento dum patrão que aponta que o operário é “tão valorizado” para a empresa, que merece operar uma máquina de valor superior ao carro de passeio do próprio patrão. Durante todo o tempo de trabalho, e mais precisamente a ideologia que é passada nos cursos de qualificação profissional, executados pelas usinas, é que patrões e empregados são uma “grande família”, portanto, devem trabalhar unidos em prol de um bem comum. Os usineiros fazem uso dessa “ideologia” da cooperação que é

---

<sup>76</sup> O “RI” estava diretamente subordinado ao Escritório Central, cuidando especificamente da relação com o pessoal da Indústria. Foi uma estrutura criada nos anos de 1980, assim como o “RA” (Relações Agrícolas), que cuidava dos trabalhadores do campo. Com essas novas estruturas, objetivava-se diminuir o deslocamento de trabalhadores dentro da imensa propriedade da Usina.

propaganda nos cursos de qualificação profissional. [...] O empregado passa a se sentir importante não apenas diante do patrão, mas principalmente perante seus iguais. Sente-se numa condição distinta ao interiorizar a idéia de que está operando uma máquina de alto custo a qual nem todos os trabalhadores têm acesso. (CAMPOS, 2007, p. 92-93).

Nessa perspectiva, o processo de preparo dos trabalhadores pelas usinas e a maneira pela qual tais atividades foram sendo alteradas seguem a lógica da reestruturação e das mudanças tecnológicas.

A realização de treinamentos destinados à execução das tarefas do cargo sempre foi fato comum nas empresas do setor, muito embora tenham sido intensificados nos últimos anos. O que se apresenta como inovação, associa-se ao fato de que tais treinamentos passaram assumir um caráter de preparação ideológica. Observa-se que desde o ingresso na organização o funcionário (ou colaborador, como preferem as empresas) é sujeitado a constantes treinamentos de caráter motivacional, em que se reitera uma suposta visão positiva – de importância e preocupação – da empresa para com seu corpo profissional. Sobre esse ponto, aliás, vincula-se todo um conjunto de pequenos projetos executados pelas empresas e que corroboram para essa suposta mudança de postura. Salas de leitura, ginástica, projetos de alfabetização, distribuição de bebidas isotônicas no campo, competições desportivas dentre outras são exemplos desses pequenos projetos que, de fato, contribuem para a consolidação dessa nova imagem das usinas para com seus trabalhadores. Trabalhar hoje nestas usinas, na visão de trabalhadores e sindicatos, embora com ritmo de trabalho muito mais acelerado, é seguramente melhor do que trabalhar nestas mesmas empresas nos anos 70 e 80. (PRADO, M.L. 2008, p.115).

Nos dias atuais, é raro na Usina São Martinho encontrar trabalhadores que ingressem dentro da empresa de forma “desqualificada”, excetuando-se os trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar. O preparo interno dos trabalhadores, hoje, está vinculado à preparação complementar, específica, conforme citado por Campos (2007), haja vista a exigência de padrões educacionais mínimos, ou ainda ao preparo ideológico, motivacional, de envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais, de acordo com Prado (2008), bem distante, portanto, daquele modelo integral de preparo técnico verificado nas décadas de 1960 a 1980.

#### 4.3 Os bons padrões.

Nas entrevistas realizadas com os trabalhadores, foi recorrente a visão positiva destinada aos padrões, em especial aos “doutores Orlando e Agenor”. A suposta preocupação e proximidade destes para com os trabalhadores, moradores das colônias e da cidade de

Pradópolis e as ações altruísticas e de “justiça” por eles praticadas estão presentes na maioria dos depoimentos daqueles que passaram toda sua vida profissional na empresa.

Eu acho que não tem uma diferença entre patrão e empregado. Ele era uma pessoa comum que conversava com todo mundo, não era uma pessoa... Tem lugares aí que você não conversa com a pessoa. Ali não. Se você quisesse conversar com o doutor Orlando ou doutor Sérgio e o doutor Agenor, todos eles atendiam conversavam e explicavam. Não tinha aquela arrogância. Eram todas pessoas simples e humildes. E atendiam a todos os funcionários, nunca vi algum funcionário ou mesmo outra pessoa que saísse chateada com o bate papo. Ele sempre foi cordial. (João Garcia).

O sentido da ação desses “doutores” não pode ser encarado unicamente dentro de uma racionalidade empresarial burocrática ou de uma estratégia pura e simples de controle dos sujeitos por elas diretamente atingidos. Parecem ser processos que se mesclam.

Estudando o empresário Francisco Matarazzo no comando de suas diversas empresas, Martins (1976) afirma que:

A dominação patriarcal, provavelmente, não chegava a substituir a burocrática. Esta existia e funcionava como uma contingência técnica, inerente à divisão do trabalho e ao equipamento, à complexidade das relações “externas” da empresa e à complexidade de sua organização altamente concentrada. A organização e a dominação burocrática eram indispensáveis para o funcionamento do grupo e elas se efetivavam mais acentuadamente nas escalas menores, mais técnicas. [...] Interferia, porém, nas decisões de técnicos, gerentes e diretores, sem ordenar, controlando as ações e “sugerindo” medidas ou dando sua opinião. [...] Ainda que a organização burocrática impusesse decisões em escalas subalternas, essas decisões eram dirigidas ou influenciadas pela concepção particular de Francisco sobre economia e empresa. (MARTINS, J.S. 1976, p.58-59).

Em termos burocráticos, pode-se afirmar que as decisões estratégicas da empresa não estavam centralizadas na figura de um único indivíduo, como no caso apontado por Martins (1976), mas dentro de uma mesma família, no caso, a família Ometto.

Embora a hierarquia instituísse o Dr. Orlando como Diretor Superintendente, as determinações das estratégias da indústria e da área agrícola, por exemplo, eram tomadas pelo Dr. Agenor e Dr. Homero, diretores industrial e agrícola<sup>77</sup>, respectivamente, também parentes

---

<sup>77</sup> A titulação do cargo ocupado por eles se refere ao portfólio da empresa de 1989. No portfólio de 1976, Orlando Ometto aparece como “Diretor Gerente”, Homero como “Diretor Agrícola” e Agenor como “Diretor Químico”. Mantivemos a titulação mais recente, muito embora ela não significasse qualquer diferença na visão dos trabalhadores.

da família Ometto<sup>78</sup>. Ainda que o modelo burocrático e racional se impusesse na tomada de decisões, e na existência de diferentes e autônomos níveis técnicos, na visão dos trabalhadores, a principal “figura de comando” era o “Doutor Orlando”.

Não que Agenor e Homero não fossem respeitados – ou mesmo temidos – e cujas ordens não devessem ser “acatadas imediatamente”, mas é na figura do Dr. Orlando que repousava uma maior admiração, respeito, enfim, obediência.

O fato de ser o único membro da diretoria que tinha contato direto com os trabalhadores a possuir o sobrenome “Ometto”, o que também lhe dava, aos olhos dos trabalhadores, o status de “dono da usina”, talvez explique – juntamente com o posto hierárquico por ele ocupado – o maior respaldo a ele devido. A anterioridade também é aspecto importante nessa prevalência. Segundo Gordinho (2005, p. 60) Orlando adentra na São Marinho em 1953; Agenor em 1956 e, finalmente Homero em 1963. Mesmo que Agenor e Homero tomassem as decisões técnicas, a menção de que “o Dr Orlando sabia” dava mais peso – e rapidez – na aplicação das decisões, uma vez que, para muitos, ele era também “fundador” da empresa. Somando-se a isso, há que se considerar o modo cordial, paternalista, com que o Dr. Orlando dirigia-se aos trabalhadores em detrimento da forma mais distante de agir encontrada, principalmente na figura do Dr. Homero.

Reproduzimos a seguir partes de um depoimento que diferencia a vida da usina na época em que a administração ficava apenas a cargo do Dr. Orlando, do Dr. Sérgio Rosseti e do Dr. Agenor, bem como o desaparecimento dessa organização com a chegada de “novos membros da família Ometto” em 1963.

Até esse ano a fazenda era magnificamente administrada pelo Dr.Orlando Ometto (pai), pelo Dr.Sergio Rossetti e pelo Dr.Agenor Pavan. Autonomias eram passadas aos senhores Joanim De Angelo e, em terceiro escalão, aos chefes de seção. A vida na fazenda era uma maravilha! Embora os salários fossem muito baixos, ninguém se preocupava com isso, pois todos tinham a moradia, a escola primaria, tratamento médico e odontológico, armazém, farmácia, serviço de taxi, cinema, salão de baile, futebol, etc., garantidos! Alguns tinham até cadeiras cativas no cinema! No final do mês, o que recebia era para a aquisição de roupas, calçados ou para a compra de alguma outra coisa como bicicletas, refrigeradores, coisas assim... A diretoria conduzia a fazenda-indústria com muita atenção e cuidado, sempre trabalhando sob a batuta do Dr.Orlando, homem muito capaz e humano! A outra fase, pós 1963, se iniciou com a chegada de novos elementos da família Ometto, ou ligados a ela. Estas pessoas recém-chegadas não possuíam a mínima experiência quer na resolução de problemas técnicos, quer nos puramente administrativos, já que nada sabiam sobre "relações humanas", julgando-se apenas patrões! E eram

---

<sup>78</sup> As detalhadas relações de parentesco dentro da família Ometto são extensamente apontadas na obra de Gordinho (1986). Ao que pode se depreender, Orlando Ometto, Agenor Pavan e Homero Corrêa de Arruda eram primos, descendentes diretos de Constante Ometto.

mesmo! Ainda que sem qualquer capacidade, mas ricos! E o dinheiro fala alto em nosso país, não é mesmo?! Nesta segunda fase as coisas foram ficando mais difíceis para os trabalhadores, já que passaram a ser mais exigidos e comandados sem qualquer resquício de fraternidade! Velhos companheiros, nascidos e criados em S.Martinho, perdiam o emprego pelo mínimo motivo ou simplesmente por não congregarem com a nova administração sobre os novos métodos de trabalho. Se antes podiam expor livremente as suas idéias, aos diretores que sempre ouviam com atenção as opiniões dos subalternos, agora sequer podiam abrir a boca! A não ser que fosse para falar "Sim, Senhor"! (Antônio).

A criação de uma “ação administrativa” funcionava tanto para referendar decisões como também estratégia de defesa por parte dos próprios trabalhadores, diante da imposição de regras ou procedimentos de alteração do trabalho, remanejamentos ou demissões que viriam a ocorrer. Tornava-se cômodo aos trabalhadores pensar que certas coisas que ocorriam, ocorriam porque o Dr. Orlando, ou o Dr. Agenor simplesmente “não sabiam”.

As políticas assistenciais implantadas originalmente na São Martinho pelo Dr. Orlando – e que foram esmiuçadas em capítulo anterior – bem como a maneira cordial como ele se dirigia a todos os trabalhadores e famílias, dão o contorno final da criação do “bom patrão”<sup>79</sup>, que irá existir enquanto o trabalhador e família continuem na empresa.

A cordialidade não era restrita apenas ao cotidiano do trabalho, sendo estendida a outras esferas da vida social das colônias. Um dos entrevistados, Sr Joaquim Araújo, vai mais além, ao afirmar que tal relação não era apenas entre o patrão e o funcionário, mas entre o patrão e sua família com o funcionário e *sua* família. “O Dr.Orlando e D.Odila, Dr. Sergio e D.Geni, Dr. Agenor e D. Terezinha e famílias, participavam das missas, jogos de futebol, bailes de carnavais, outras comemorações, sempre ao lado dos funcionários.” Outros trabalhadores, por exemplo, orgulham-se em afirmar que os patrões “foram em meu casamento, na igreja [da colônia] e na festa!”.

Segundo Durham (2004):

O “patrão” se apresenta como um personagem cuja autoridade deriva de sua possibilidade de conhecer, interpretar e manipular o mundo exterior. Essa autoridade, o “patrão” a exerce na medida em que participa do universo comunitário, isto é, por meio do estabelecimento de relações pessoais com os seus membros, pois é vínculo pessoal que garante a reciprocidade da relação. Como intermediário entre o caboclo e a sociedade mais ampla, ao mesmo tempo em que exerce autoridade, é também o protetor e o conselheiro ante esse mundo que representa (DURHAM, 2004, p.166).

---

<sup>79</sup> Essa designação também era feita a Sergio Rosseti, um dos primeiros sócios da empresa na época da aquisição junto à família Prado, falecido em 1971.

Na medida em que a empresa vai se tornando mais complexa, criando-se novas estruturas de gestão, planejamento e execução de atividades, novas hierarquias vão sendo criadas. A tomada de decisões torna-se, portanto, também mais complexa, tendo de ser delegada para diversas “chefias”, que passam a atuar, principalmente no final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970, de forma mais direta com os trabalhadores, em substituição à presença ostensiva dos “doutores”.

Diversos conflitos serão percebidos, principalmente na delimitação dos papéis desses novos chefes, bem como na visão dos trabalhadores acerca do distanciamento dos doutores.

Tal conjuntura – e a problemática daí decorrente – é discutida de forma muito similar por Lopes (1971, p.101-107), que apresenta pontualmente as dificuldades existentes no processo de delegação de autoridade dos diretores para as chefias, num momento de crescimento e aumento de complexidade gerencial de uma empresa industrial.

Queixam-se êsses auxiliares de que não são informados pelos diretores, clara e explicitamente, de qual seja sua posição em relação aos mesmos e em relação uns aos outros, das quais sejam as suas atribuições, de que muitas vezes não são consultados ou não participam da Diretoria que afetam a sua área de atividade e, nem ao menos, às vêzes, lhes são comunicadas as diretrizes formuladas a respeito de seu trabalho. Ficam por isso inseguros sôbre a sua autoridade e esfera de competência e hesitam em tomar iniciativa nas suas atividades. (LOPES, J.R.B.,1971 p.102-103).

Dizer que “O doutor Orlando não sabia” passa, paulatinamente, a ser estendido ao todos os outros “doutores”, dentro de uma perspectiva que nos parecer ser de “estratégia de defesa” dos trabalhadores.

O conceito aqui utilizado é inspirado em Dejours (2003), que se refere às diferentes formas que os trabalhadores buscam minimizar o sofrimento imposto pela estrutura produtiva contemporânea. Segundo o autor, estes trabalhadores tendem a estabelecer como normais procedimentos de intensificação e precarização do trabalho. No nosso caso, entretanto, a estratégia de defesa estaria mais associada à transferência que os trabalhadores faziam da responsabilidade de sua condição precária dos usineiros, dos “doutores” para “chefes”, “encarregados” etc. Como se percebeu em diversos depoimentos, falar que era o chefe e não o patrão o responsável pela condição em que ele trabalhador se encontrava, era uma forma de, digamos, “aliviar” a pressão dentro do próprio ambiente de trabalho.

Nesse ponto, é interessante inferir que a coerção e o autoritarismo tradicionalmente existentes em usinas de açúcar não ficam, no caso da São Martinho, sobre os ombros dos

“doutores”, mas sim sobre aqueles que exercerão as funções de “chefe”, “encarregado” e “líder”.

Por outro lado, um trabalhador – filho de moradores das colônias – que ingressou na empresa no em 1984, trabalhando no Escritório Central até 1991, pronunciou-se criticamente sobre o fato do suposto desconhecimento dos “doutores” em relação às ações administrativas das chefias.

Na verdade não sabiam porque não existia um compromisso por parte deles em ouvir os empregados menores. Tudo ali dentro era gerido e administrado por interlocutores (chefias) que temiam perder aquele status de chefia! Tinha muito amorismo e muita, mas muita incompetência! (João Paulo).

Sobre essa mesma temática, outro trabalhador, que galgou diferentes postos de trabalho na usina, passando do corte de cana à chefia do almoxarifado da empresa, assim se manifestou, quando questionado sobre a visão positiva que os trabalhadores possuíam sobre a figura dos “doutores” em detrimento à imagem constituída sobre os diferentes chefes, líderes e encarregados. A análise se baseia muito mais nas ações destes chefes, líderes e encarregados do que propriamente na visão dos trabalhadores.

A usina seleciona algumas pessoas para serem extensão do “doutor”, para ser *extensão da visão da usina*. Quem vai falar para você vai ser quem vai ver as coisas para mim. Você vai ser o gato para encobrir as normas da usina. Ta. Você vai quem vai ver se o coitado do cortador está bem alojado. Você vai olhar se o cara que está sendo transportado está dentro de um veículo seguro. Só que, nem sempre esta extensão de vista... Deixa ver se eu uso um termo... Ou está preparado, para ver ou *quer ver*. Ou às vezes quando dão para ele esta importância ele assume de uma forma esta importância, que o mais importante do que seria exercer o cargo eficiente. Ele vai se sentir uma autoridade, mas deixa de usar esta autoridade. Então ele passa a ser amigo do gato. Ele passa a fechar os olhos para o que é incoerente. Está certo. Só que a usina não é boba. A usina vê que o cara deixa ela na mão, que os cortadores são transportados mal. [...] Aí, o que seria coerente? Vamos pensar no corte de cana. Onde a medida do corte de cana seria pago por uma cifra, é pago por uma cifra um pouquinho menor. Que para a usina seria irrelevante ser um pouco maior ou coisa deste tipo. Só que pela importância da *extensão do olho*, ele faz só para mostrar que tem o poder. Agora sabe quem é este? É o fiscal do café... [...] Mas a empresa não sabe o que esta acontecendo. Você não sabe, por que mesmo a extensão do olho dele é este cara. E sabe o que acontece com este cara? Aí ele vai encontrar lá um sujeito que é o fenômeno. Que corta uma quantidade exacerbada de cana. Aí pergunta, “quanto seria bom que um cortador cortasse por dia?” “Ah, seria bom que o cara cortasse tanto”. Agora, presta atenção, o exemplo que este cara pegou. Só tem ele e mais um outro que vão cortar todo este tanto de cana por dia. Só que este cara é fora da realidade. Este cara não serve de modelo. Ele nunca pega um outro coitado, que corta este tanto menos, e pensa, “perai vou ter que dar um pouquinho mais, caso contrário este aí vai morrer de fome”. Ele sempre vai pegar um a mais e dizer que estão pagando o suficiente. Ele é o capataz do café! [...]. Só que esta cultura se mantém. Só que

veja bem, eu estou falando do corte da colheita de cana. Mas isto é assim dentro da indústria, isto é assim em todos os lugares. [...] Por que o patrão, o doutor entre aspas, está na cadeira dele. E ele não vai descer nas formigas trabalhadoras para saber o que elas estão fazendo. Por isto coloca uma extensão de olho, que é o capataz, o fiscal. E este fiscal leva o que ele quiser. (Arquimedes).

Nota-se uma associação por ele realizada acerca da continuidade de padrões de controle e dominação outrora encontrados no período do café. Não vê o entrevistado muita distinção entre os líderes, os encarregados, os chefes para com os antigos capatazes dos tempos do café. A proximidade do entrevistado da cúpula da empresa, dos “doutores”, reforça o fato de que os doutores “não sabiam” efetivamente das ações de seus líderes, chefes e encarregados, não tomavam, portanto, responsabilidade. Embora deveriam ser “extensão do olho” dos doutores, conforme afirmou o entrevistado, agiam à revelia do que se efetivamente deles se desejava. E para o entrevistado, o exemplo mais crível dessa “realidade” associar-se-ia a um dos eventos mais marcantes do setor: a greve de 1984<sup>80</sup>.

A extensão de olho, o que eu chamo o mecanismo pelo qual a empresa enxerga. Ela nomeia, por exemplo, o Paulo para o setor da informática. Nomeia o Roberto para o setor agrícola. Bom, então o Roberto vai sair do escritório. E aí as informações, o cara vai falar que está tudo em ordem. Você quer um exemplo que eu vou dar para você e que isto se você buscar em outras empresas é de que o corte de cana tem ruas. Isto deve estar na cabeça de todo mundo até hoje. Isto teve uma época que a cana era cortada com cinco ruas, ou melhor, seis ruas. Cortava a primeira e jogava encima dela mesma, depois jogava duas encima daquela cortada, e três encima do espaço que se abria. Aí de repente teve um estudo, que dizia que o ideal seriam sete ruas. Que deveria passar de cinco para sete. Cortava uma, jogava três e três. (Silêncio) Bom. Eu participava da reunião industrial. Eu vi uma cinco ou seis reuniões, em que todo mundo que vinha do campo, os chefes de campo, diziam que estava ótimo, que todos estavam contentes. Dizem que rende mais, que está uma maravilha, que está ótimo. Um dia nós saímos para uma reunião agrícola. O pessoal do campo quase invadindo a usina. [...] O que era aquilo? Diziam “Se vocês querem cortar cana de sete ruas que busquem outros trabalhadores para cortarem. Nós não queremos sete ruas.” Ninguém queria sete ruas. Só falavam que era bom sete ruas os encarregados. Acho que ninguém foi perguntar para o cortador de cana. (Arquimedes).

Perguntado se os encarregados teriam sido, portanto, os responsáveis por aquela greve, conclui:

---

<sup>80</sup> A greve em Guariba, região de Ribeirão Preto, ocorrida em 1984, é considerada a maior manifestação dos trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar da história. Na ocasião, o aumento de “ruas” a serem cortadas e o impacto negativo que isso representaria na remuneração final, foram fatores decisivos para que ocorresse uma grande mobilização dos trabalhadores, que viram suas reivindicações atendidas. Veja-se Ferrante (1991).

Nem sequer, se aproximavam dos cortadores, para saber o que estava acontecendo. Isto é o maior exemplo que se tem. Se quer citar um exemplo de que o olho não enxerga, pode citar o corte de cana em sete ruas. Isto criou um exemplo marcado. (Arquimedes).

Para o grosso dos trabalhadores entrevistados, entretanto, aquilo considerado positivo sempre será visto como uma atitude altruísta, desprendida, benemérita dos doutores, ou seja, *uma dádiva* ao passo que as medidas consideradas ruins, autoritárias, deselegantes, coercitivas serão designadas como uma ação praticada à revelia desses mesmos doutores.

É interessante constatar que as atitudes ditas “positivas” por parte dos “doutores” constituirão um dos principais mecanismos ideológicos que justificam uma forma de dominação. Nesse aspecto, pode-se dizer que os trabalhadores sentiam-se obrigados a agir em conformidade com as ações beneméritas – ou *dádivas*<sup>81</sup> – recebidas. Grande parte das justificativas dos trabalhadores para o fato de “trabalharem bem” ou “se dedicarem ao máximo” ou ainda “vestirem a camisa da empresa” (numa terminologia mais moderna), estaria no fato de que “a empresa” ou os “doutores”, além de serem “bons”, eram também responsáveis pela casa, pela assistência, pelos médicos, pela educação, enfim, por tudo. Trabalhar da maneira que se trabalhava – de forma intensa e absolutamente leal – era a forma de “retribuir” o bem que a empresa e os doutores faziam.

Além disso, nesse aspecto, os doutores passam, inclusive, a serem vistos como instrumentos de justiça, no sentido de agir corretivamente em relação a ações malévolas ou “erradas” dos chefes, líderes etc.

Ainda que o caráter patrimonialista, benemérito, altruístico etc. esteja presente no discurso de muitos dos trabalhadores entrevistados, outros aspectos devem ser considerados. Em qualquer organização formal os funcionários – principalmente os burocratas – tendem a assimilar as formas de agir e pensar dos proprietários, tendem a introjetar, portanto, o que as teorias administrativas chamarão de “cultura organizacional”. Pensamos que a sociologia econômica, por sua vez, possibilita uma articulação mais nítida dos fatos ora apresentados. Segundo essa corrente, em relação à ação dos indivíduos:

Os actores não se comportam como átomos fora de um dado contexto social, nem aderem, como escravos, a um guião determinado por uma intersecção específica de categorias sociais que, por acaso, ocupam. As suas tentativas de realizar acções com finalidade estão, pelo contrário, icrustradas em sistemas concretos e continuados de relações sociais. (GRANOVETTER, 2003, p. 75).

---

<sup>81</sup> O conceito de “dádiva” aqui utilizado está baseado na obra de Mauss (2003, p.185-264), principalmente na discussão por ele formulada sobre a obrigação de retribuir presentes (dádivas) recebidos em sociedades ditas primitivas.

Pelo fato das lideranças e chefias introjetarem a “cultura organizacional” da família Ometto, constituída principalmente por suas formas de agir e pensar na prática da gestão da São Martinho, que, cada vez mais, ao logo da história recente da São Martinho, os doutores vão afastando-se do contato direto com os trabalhadores, já não visto como necessário, haja vista a incrustação existente dos valores da empresa nesses novos chefes e encarregados.

Contudo, sua presença – simbólica e raras vezes real – não desaparecerá por completo.

Mais uma vez, recorrendo a Lopes (1971)

Com a diminuição dos contatos diretos dos membros da Diretoria com o pessoal dos níveis inferiores, aquele padrão de delegação de autoridade, pela Direção, tende a se restringir aos seus auxiliares diretos. Deve-se apontar, para bem compreender-se a relação dos diretores com as pessoas desse grupo, que a prática de decisão conjunta acima descrita e a falta de uma especificação de funções dos diretores têm, como consequência, o fato de qualquer um deles pode intervir (e, de fato, interferir mais ou menos freqüentemente) nas atividades de qualquer setor da administração, passando por cima dos respectivos encarregados. (LOPES, J.R.B.,1971 p.103-104).

O episódio a seguir, relatado por um trabalhador que à época do ocorrido contava com aproximadamente trinta anos de casa, revela os padrões enquanto “administradores da justiça”, prontos para restabelecer a ordem então desarticulada, por aqueles que deveriam mantê-la, no caso, os chefes, encarregados etc.

Naquela época [meados dos anos de 1980] criaram uma regra que era proibido entrar com qualquer tipo de comida. Eu, como precisava tomar um remédio com leite, ia com minha garrafinha térmica. Chegando na fideia [local de marcação do ponto dos trabalhadores], para entrar no turno das onze às sete, [turno das onze da noite às sete horas da manhã] chegou um guarda [vigilante da empresa] perguntando o que eu estava levando. Fazia tempo que o pessoal da segurança ficava se impondo contra os trabalhadores, achando que tinham autoridade, sendo mal-educados... Enfim, respondi que era leite. Continuei andando e, depois que piquei o cartão, ouvi do guarda “Nessa turma da elétrica só tem ladrão”. Não tive dúvidas, mandei a garrafa na cabeça dele, e disse que só não matava ele porque tinha picado o cartão. Fui trabalhar. No dia seguinte, meu chefe [...] disse que o chefe de segurança de RI [Relações Industriais] tinham feito um relatório dizendo que eu tinha aprontado, tumultuando, gritando na fideia contra os guardas, do nada, e que eu ia ser mandado embora sem direito a nada. Falei o que tinha acontecido, que eu tinha sido ofendido, que os guardas estavam o tempo todo ofendendo os trabalhadores, mas ele disse que não podia fazer nada. Os dois outros chefes também me ignoraram, dizendo que “era assunto do jurídico”. Aí não teve jeito, fui falar com o “home”. O Dr Orlando não estava, o Dr. Agenor também não. Mas eu queria fala mesmo com o Dr. Homero. Bom, mas como também não o achei falei com o Orlandinho, filho do Dr Orlando. Eles me conheciam tinham muito

tempo... sabiam quem eu era... Falei o que aconteceu. Ele mandou reunir todos os guardas, ficou todo mundo enfileirado, e ele perguntou para os guardas se o que estava no relatório era verdade mesmo. Antes que eles respondessem, o Orlandinho lembrou que eu não era qualquer um, que eu era de confiança, e que ele achava que os guardas “estavam mexendo com a pessoa errada”. Falou que se eles estivessem falando a verdade eu seria mandado embora sem direito a nada. Foi aí que um dos guardas, que estava na ficheira, mas não entre os que me ofenderam falou: “Dr., teve um exagero sim”. A reunião acabou ali. Se fosse o Dr. Homero, todos tinham sido mandados embora... Mas o Orlandinho mandou dar gancho para todos os guardas que estavam na ficheira e mandou embora os que tinham me ofendido. À noite o chefe da Segurança [...] foi me pedir desculpas, na minha casa. O de RI também. Dali pra frente, os guardas se ferraram, não implicaram mais com a turma. Sobrou fumo para todo mundo! Era engraçado, porque depois, quando eu ia picar cartão, os guardas viravam de costas para mim. [risos] (Anônimo).

O próximo testemunho diz respeito a um fato ocorrido no final dos anos de 1980. É de um trabalhador semi-qualificado, eletricitista de manutenção industrial. Exemplifica, mais uma vez, a visão dos trabalhadores sobre a suposta “ignorância” dos “doutores” face às práticas dos líderes, gerentes e encarregados, conforme veremos.

Uma vez, meu chefe [...], disse que eu não tive aumento porque o Dr. Agenor não tinha dado. Acho que ele não sabia que eu conhecia o homem. Fui direto falar com ele [Dr Agenor] Cheguei na sala dele. A secretária falou que eu tinha que falar com meu chefe. Fiz de conta que não ouvi. Quando ele chegou, despistei a secretária e entrei logo atrás dele, sem que me visse. Quando ele me viu, se assustou, e perguntou o que eu estava fazendo ali. Respondi que se eu não servisse para receber aumento, que a usina me mandasse embora, porque eu achava errado trabalhar trinta anos e deixar de ser reconhecido. Daí ele falou assim: “Todo pedido de aumento que vier para você, eu dou, caramba! Quem tem falou que eu não dei aumento para você?” Daí eu falei que tinha sido meu chefe. Meu salário foi aumentado na hora, e dias depois meu chefe foi mandado embora. (Anônimo).

Não se pode, entretanto, afirmar que tal estratégia era consciente por parte dos doutores, muito menos negar que nas atitudes, principalmente do Dr. Orlando Ometto, não havia, de fato, preocupação para com seus funcionários. Como já dissemos, acreditamos que as relações eram totais (LOPES, J.R.B. 1971, p. 152). Há que se considerar ainda que tais ações sociais – numa concepção weberiana – podem ser ao mesmo tempo racionais e tradicionais, tendo de se levar em consideração a significação da ação entre todos os agentes envolvidos, entre os que a praticam e os que a recebem. (WEBER, 1964 p.5-7).

Posto dessa forma, tendo em vista os depoimentos ora colhidos, pensamos ser possível inferir que na São Martinho, especificamente durante as décadas de 1950 a 1980, momento em que o Dr Orlando esteve à frente da administração da empresa, juntamente com Homero e Agenor, ocorriam processos simultâneos, que por um lado exteriorizavam a

proximidade e preocupação dos doutores para com seus funcionários, ao mesmo tempo em gradativamente vão evidenciando a introdução de elementos de racionalização da gestão do trabalho.

Martins (1976), ao tratar das condições em que incorreu o processo de industrialização do estado de São Paulo, tendo como fundo a análise das ações do empresário Francisco Matarazzo, faz uma análise dos anos de 1920 e 1930 que acreditamos próxima daquela verificada recentemente na São Martinho, principalmente no que diz respeito à visão sob a qual se constituiu a imagem do “patrão”, no nosso caso, dos “doutores”. Vejamos

De certo modo, procurava-se demonstrar que todos, empresários e empregados, pertenciam ao “mesmo mundo”, estavam ligados indissolavelmente pela mesma situação e pelas mesmas esperanças. Frutificaram expectativas definidoras do “patrão” em paternalismo de empresa, mediante uma relação que constituía o sucedâneo da sociedade industrial às concepções comunitárias, já que o paternalismo de referência do proletariado estava negado na própria situação de massa da empresa industrial. Já em 1917, durante a greve geral, apareceram manifestações desse paternalismo novo. O empresário ressurgiu, então, como o “chefe” e a empresa como a “comunidade”, onde o patrão ouve os problemas “pessoais” dos seus empregados, dá conselhos e com eles, seus “dependentes”, confraterniza. O capitão-de-indústria não é mais, apenas, o líder dos negócios, o encarregado único das decisões comerciais, mas também o líder numa dominação tradicional, em que a autoridade, exercida através da empresa, provém muitas vezes de um nome abstrato, de um ser que raramente ou nunca é visto, mas que é um “igual” e “cujo coração estremece pelos anseios de seus dependentes, como demonstram as obras de caridade dentro e fora da empresa.” (MARTINS, J.S. 1973, p. 99).

Os testemunhos, embora se associem a algumas das características ora apontadas por Martins (1973, p. 99), revelam, por outro lado, o início do processo de distanciamento dos “doutores” em relação aos trabalhadores. A pergunta da secretária se o trabalhador em questão “já tinha falado com o chefe”, é significativa nesse aspecto, assim como é significativo o fato de que o “jurídico iria resolver” sobre a possível demissão “sem direito a nada” do trabalhador.

Tal processo de transformação, contudo, não deve ser encarado como uma ruptura. Os testemunhos são indicadores de uma coexistência temporal entre a presença do bom patrão, do doutor, com sua autoridade tradicional sendo requisitada com a burocratização necessária para uma empresa que paulatinamente se tornava mais complexa.

Não pode ser desconsiderado o fato de a empresa apresentar origens essencialmente agrárias e que, até o início da década de 1960, ainda possuía, em suas terras, trabalhadores vinculados ao colonato. A figura de quem administra a empresa, nesse diapasão, é ao mesmo tempo vista pelos trabalhadores tanto como um “industrial”, como também como um senhor

de terras, dono de uma fazenda, e, portanto, tradicionalmente responsável pela vida de quem a ocupa.

Isso evidencia a impossibilidade de dissociação da organização empresarial dos contextos sociais e culturais que a permeiam.

As empresas não podem ser vistas exclusivamente sob a ótica organizacional, já que estas são inseridas na cultura de uma sociedade, de uma região, e ligadas a culturas profissionais que são sensíveis à sua organização e que podem reagir ou intervir em suas mudanças. Isto reafirma a idéia de que a empresa, além de um sistema econômico e técnico é um sistema social e como tal, absorve o que outras instâncias sociais, como a escola, a família e o território lhe oferecem como referência. Com certeza a empresa também consegue ter influências sobre diversas dimensões da vida social, mostrando capacidade de elaboração cultural, isto é, capacidade de estabelecer elos e trocas com as instituições, grupos e comunidades. Assim a empresa se apresenta como cenário expressivo por ser um contexto permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores, os empresários, os trabalhadores, as trabalhadoras, as organizações sindicais, os clientes e fornecedores e demais interessados. (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002, p. 146).

A racionalidade administrativa está alicerçada e exemplificada na delegação de autoridade realizada na medida em que a empresa se expande. Da mesma forma, o tradicionalismo e o patrimonialismo são nítidos nas intervenções pontuais dos “doutores” e, principalmente, na visão que os trabalhadores, fundamentalmente aqueles com mais tempo de casa tinham desses mesmos doutores em detrimento dos chefes, encarregados etc.

A contradição – ou coexistência de estruturas diametralmente opostas – é muito clara, principalmente quando observamos Martins (1986), segundo o qual:

A produção capitalista de relações não-capitalistas de produção expressa não apenas uma forma de reprodução ampliada do capital, mas também a reprodução ampliada das contradições do capitalismo – o movimento contraditório não só de subordinação de relações pré-capitalistas, mas também a criação de relações antagônicas e subordinadas não-capitalistas. Nesse caso, o capitalismo cria a um só tempo as condições de sua expansão, pela incorporação de áreas e populações às relações comerciais, e os empecilhos à sua expansão, pela não mercantilização de todos os fatores envolvidos, ausente o trabalho caracteristicamente assalariado. [...] O capitalismo engendra relações de produção não-capitalistas como recurso para garantir a sua própria expansão, como forma de garantir a produção não-capitalista do capital, naqueles lugares e naqueles setores da economia que se vinculam ao modo capitalista de produção através de relações comerciais. (MARTINS, J.S. 1986, p. 21).

De forma específica, em relação ao processo de industrialização brasileiro, o mesmo autor afirma ainda em outra obra que:

A sociedade industrial neste país, para compensar as adversidades econômicas, fez largas solicitações não-econômicas para constituir-se e impor-se. Deslocou boa parte do atendimento de suas necessidades para a esfera sócio cultural do sistema. Portanto, a empresa clânica, o capitão da indústria e o paternalismo empresarial não são simples heranças culturais marcando o surgimento da indústria brasileira, mas são, isto sim, produtos indispensáveis da economia de um país que precisou industrializar-se antes do pleno rompimento das relações econômicas e sociais internas fundadas nos vínculos coloniais. (MARTINS, J. S. 1973, p. 110).

As ações dos doutores, seu sistemático – porém não definitivo – afastamento das decisões técnicas, delegadas para as diferentes burocracias bem como sua presença simbólica no ideário dos trabalhadores parecem demonstrar um choque de um domínio originalmente patrimonialista – que às vezes reaparecia, conforme visto nos testemunhos – com a implantação paulatina de um controle racional-legal, dentro da acepção weberiana.

Para a efetiva distinção, recorremos a Lopes (1967), segundo o qual:

No domínio patrimonialista, que mais nos interessa, o senhor trata a administração como coisa particular sua, selecionando servidores e atribuindo-lhes tarefas específicas, de momento a momento, na base da confiança pessoal, sem estabelecer para êles delimitação clara de função ou uma dada divisão de trabalho. Os membros do quadro administrativo, por seu lado, vêem as tarefas administrativas como parte do seu dever de respeito e obediência; seus “direitos” são na realidade privilégios, livremente concedidos e retirados pelo senhor. Pode tratar os súditos tão arbitrariamente como são tratados, contanto que não firam os interesses do senhor ou não violem a tradição. Por outro lado a autoridade legal é a que decorre da crença em um sistema de normas gerais, aplicado conforme determinados princípios, sistema válido para todos os membros da associação. A concepção básica é de que qualquer norma legal pode ser criada e modificada, se o fôr pelos procedimentos considerados corretos e válidos. No caso a autoridade é estritamente impessoal. A obediência não é prestada à pessoa do superior, deve-se ao fato de ter êle sido indicado ou eleito, por procedimentos legais. Em última análise, a autoridade deriva da “ordem” racional-legal e não de pessoas. (LOPES, J.R.B. 1967, p. 16).

#### 4.3.1 Os filhos dos doutores

Um dos aspectos a ser observado na relação patrão x empregado na usina São Martinho diz respeito ao momento em que os filhos do Dr. Orlando Ometto ingressaram na empresa. Trata-se de um fenômeno que pode ser analisado dentro de diversas perspectivas.

Embora as estruturas hierárquicas estejam mais sedimentadas, uma vez que estamos no início da década de 1980, a presença desses indivíduos dar-se-á muito mais por conta de sua origem do que propriamente por suas aptidões, digamos, técnicas. É justamente por isso

que exerceram postos hierarquicamente superiores, muito embora, principalmente na memória dos trabalhadores menos qualificados, não esteja presente o cargo que cada um desses “filhos de Doutor” efetivamente tenha exercido.

Na visão desses trabalhadores, o fato é que simplesmente “mandavam”, exercendo, portanto, uma autoridade que era visivelmente “tradicional”.

A lealdade e a obediência devidas são devidas principalmente pelo fato de serem filhos do Dr. Orlando, ou “gente dos Ometto”, e não propriamente por suas qualificações. Além disso, muito embora sejam tratados também por “Doutores”, exercendo uma autoridade muito mais tradicional do que racional, não terão, contudo, o mesmo carisma, nem as mesmas visões e atitudes presentes no pai, no caso, o Dr. Orlando Ometto, atuando praticamente como “figurantes”.

Enquanto “Otavinho” se “ocupava” do escritório de controle de manutenção de máquinas e veículos da *CALP* (Central de Abastecimentos Lubrificação e Pneus), “Orlandinho”<sup>82</sup> “supervisionava” as áreas de Segurança e de Relações Industriais, responsáveis pela gestão da segurança patrimonial e de recursos humanos, respectivamente. Era curioso que ele “gerisse” justamente a área de maior contato entre trabalhadores e empresa, uma vez que era visto pelos trabalhadores como o filho “que menos tinha puxado ao pai”, no trato para com os funcionários. Procedia, diziam, de uma forma rude e enérgica, “não levando muito o serviço a sério”. Mesmo com esse perfil, foi eleito prefeito da cidade de Pradópolis, evidenciando o peso político da família Ometto naquela cidade. Eduardo, agrônomo formado, ocupa-se, segundo um trabalhador com mais de 20 anos de casa, em “brincar com os cavalos, principalmente os bretões”, sendo responsável pelo setor de pecuária da Agropecuária Monte Sereno, empresa subsidiária da São Martinho.

Drucker (2006), teórico da administração, é claro em descrever as dificuldades da gestão de empresas familiares. Além de afirmar que qualquer membro da família proprietária que adentre na empresa sempre será visto como alguém da “alta direção”, aponta ainda para um conjunto de regras que deveriam estar presente nesse tipo de empresa, a começar pela regra segundo a qual apenas membros qualificados da família é que poderiam exercer qualquer cargo dentro da organização formal.

A primeira regra é que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que estejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo quanto este. É muito mais barato

---

<sup>82</sup> O caráter coloquial dado aos nomes dos filhos de Orlando Ometto se deve exatamente à forma como eram tratados e se apresentavam aos trabalhadores.

pagar a um sobrinho preguiçoso para que não venha trabalhar do que mantê-lo na folha de pagamento. Numa empresa familiar os membros da família são sempre da “alta direção”, independente de seu cargo ou título oficial, porque nas noites de sábado eles sentam para jantar com o patrão e o chamam de “papai” ou “titio”. Assim, a presença na empresa de membros medíocres, ou pior ainda, preguiçosos, causa, e – com razão – ressentimentos entre os colegas não pertencentes à família. Eles são uma afronta ao auto-respeito. Se membros medíocres ou preguiçosos são mantidos na folha de pagamento, o respeito pela alta direção e por toda empresa desaparece rapidamente na força de trabalho. Os funcionários capazes, mas que não são da família, não permanecerão por muito tempo. E aqueles que ficarem em pouco tempo tornar-se-ão bajuladores. (DRUCKER, 2006, p.25-26).

É Weber (1964), por outro lado, quem aborda o fenômeno da dificuldade de transmissão geracional de crenças e valores nas classes empresárias. Nesse sentido, mesmo Drucker (2006) acredita que as novas gerações provavelmente não carregarão consigo os mesmos interesses de seus antecessores. Acreditamos que tal fenômeno é percebido quando analisamos a inserção de “Orlandinho”, Eduardo e “Otavinho” na Usina São Martinho enquanto simples filhos do Dr. Orlando Ometto, que somente por isso tinham a legitimidade de “mandar”, e como indivíduos dentro de um contexto racional-burocrático.

Contudo, a análise de suas ações deve ser dupla, uma vez que eram vistos de forma diferenciada pelos trabalhadores.

Por um lado, a imensa maioria os define enquanto sujeitos “menos preocupados” com a condição dos trabalhadores, sendo muitas vezes responsabilizados pela destruição do “mundo” outrora criado pelo pai. Abusavam da autoridade, passavam por cima do que era costume, por livre escolha pessoal. De forma mais contundente, não herdaram a “estima, o respeito e o carinho” que o velho Orlando tinha para com os seus funcionários, como diziam. A análise, como se nota, é essencialmente pautada em atributos pessoais.

Trabalhadores mais qualificados, que exerciam funções burocráticas, e que detinham uma visão mais complexa daquela realidade, afirmavam, por outro lado, o oposto.

Um deles, por exemplo, questionado acerca das diferenças existentes entre eles e os administradores da “velha geração” (Orlando, Agenor e Homero) afirmou:

Eles eram diferentes no trato de inovações tecnológicas e melhorias operacionais de informática, etc. Eram mais ousados e tinham efetivamente que serem dessa forma para poderem controlar alguma coisa no futuro. Tateavam o assunto e os remetiam para apreciação e aprovação dos donos que eram os mais antigos e tradicionais dentro da empresa. O conservadorismo era muito grande! Mudar tudo aquilo era difícil. Coloco-me no lugar deles e procuro entender o quanto deveria ser difícil trabalhar lá dentro. (João Paulo- Escriturário).

De uma forma ou de outra, é fato que os filhos de Orlando não serão iguais ao pai. Seja porque assumiram uma postura mais dinâmica, profissional, num contexto essencialmente tradicional, seja porque não mantiveram o típico e usual “modo de tratar” os trabalhadores, ou ainda porque simplesmente se afastaram de uma relação mais próxima para com os funcionários, inclusive no processo decisório.

O comentário a seguir, proferido por um trabalhador alocado no setor comandado por Otavinho é pontual, senão vejamos:

A convivência era bem limitada, tipo bom dia, boa tarde, às vezes um comentário em tom de brincadeira. Eu o respeitava porque, ele era o chefe e também apesar do pouco contato, tratava a todos com educação. Mas quando se tratava em dar ordem, era sempre passada para o encarregado e transmitida depois para nós. (Nélson).

Ainda que a forma de analisar as ações de Orlandinho, Eduardo e Otávio seja diferenciada por parte dos trabalhadores – e seja ainda consensual que Otávio e Eduardo eram “sujeitos mais centrados” – o estigma de “filho de doutor” estava sempre presente, indiscriminadamente. Ações técnicas ou pessoais desses indivíduos nunca serão vistas isoladamente, mas sempre dentro de um contexto da filiação.

Bertaux (1979), ao discutir os mecanismos da herança dentro das famílias proprietárias de capitais, afirma que tal instituição consistiria muito mais na transmissão de uma “relação” do que a simples passagem de terras, imóveis, fábricas, lojas etc., sendo impossível seu desaparecimento.

O que estabelece a instituição da herança é a transmissão de uma relação; *ela é a relação de transmissão de uma relação*. E como, além do mais, o capital é uma relação social e não uma coisa, a herança deve ser concebida como uma relação de transmissão de uma relação a uma relação. Mais ainda do que nas relações de produção, que pelo menos passam por formas físicas e introduzem práticas de apropriação real, tudo aqui são relações sociais instituídas, relações puramente jurídicas: é o reino silencioso do Direito. São, portanto, essas relações jurídicas que conferem às crianças a sua *identidade social*. Antes mesmo de seu nascimento, o filho ou a filha de um proprietário já é um proprietário em potencial; uma relação instituída liga-o aos bens da família, independentemente da vontade sua ou de seus pais. Não há meios de desfazer essa relação: [...] pois esse laço é um vínculo social. (BERTAUX, 1979, p. 79).

De fato, a relação nunca será desfeita, tanto no ideário dos trabalhadores quanto no da própria cúpula do grupo Ometto. Como já dissemos, Agenor, Orlando e Homero eram apenas diretores do grupo presidido por João Guilherme Ometto. Em última análise, muito embora os filhos de Orlando Ometto vão assumindo funções de chefia, de comando,

enquadram-se nessas funções apenas pelo fato de serem “filhos do doutor Orlando”, tanto na visão dos trabalhadores, quanto na própria visão da presidência da empresa.

Segundo alguns entrevistados, tal predisposição causou diversos impactos nesses sujeitos, como o desinteresse em se inserir e permanecer naquele contexto, em grande parte pela pressão de terem de agir como o pai e darem continuidade ao seu trabalho. Muito embora fosse nítido o descompasso entre suas vontades e anseios com a da geração anterior, o fato é que efetivamente participaram da “gestão” da empresa.

Sennett (2006), em alusão a Weber, afirma que:

Passar o tempo numa organização de funções pré-estabelecidas, fixas, é como rastejar lentamente escada acima, ou escada abaixo, numa casa que não concebemos; estamos levando a vida que outros imaginaram para nós. [...] Weber explica especificamente porque uma pessoa faria isto: as burocracias transmitem a disciplina da gratificação retardada. Em vez de avaliar se nossas atividades imediatas realmente importam para nós, aprendemos a pensar nas recompensas futuras que advirão se obedecermos às ordens agora. (SENNETT, 2006, p. 35-36).

De qualquer forma, como *filhos*, dentro da usina “do pai” efetivamente levavam a vida que a eles foi imaginada, planejada, entretanto, com recompensas imediatas, como, por exemplo, a liberdade de ação que tinham com funcionários subalternos e o privilégio – ou direito – de canalizar recursos da empresa para projetos pessoais, como construção das próprias mansões, coleção de carros antigos ou mesmo na criação de animais de raça.

A vida de Orlando é coincidente com a permanência de seus filhos no “comando” da São Martinho. Muito embora eles tenham tido seu campo de atuação restringido com a reestruturação que se aplicou na empresa a partir de 1995, decorrente das estratégias definidas por consultoria externa, somente irão ser definitivamente desligados da empresa após a morte do pai, em 2004, que é, aliás, sepultado na própria fazenda.

O desligamento não apenas se referiu apenas à exclusão de suas funções no organograma da empresa, mas também à desocupação das casas “do palacete”, por eles ocupadas. Alguns funcionários que acompanharam a “transição” e que, portanto, permanecem no anonimato, chegaram afirmar que houve “ordem formal” para que eles “não mais pisassem na empresa”, muito embora “continuassem a receber como filhos de um dos antigos sócios minoritários”.

E o João Guilherme que tirou o cheque destes caras. Eles gastavam de você ficar bobo. Então até onde eu sei, isto com propriedade, na reunião para desligar eles. Eles se propuseram e falaram em pagar R\$10.000 para que eles

ficassem em casa. [Risos] Só para você ter uma ideia. [...] Esta reunião foi feita e a pessoa que participou desta reunião disse: “Vou te pagar dez mil reais, em 1998, para você ficar em casa, você é inútil.” Isto para mim... eu queria fazer um buraco e entrar dentro. (Anônimo).

Embora tenhamos entrevistado indivíduos de gerações diferentes, de idades e visões de mundo diferentes, é interessante observar a manutenção dessa característica indelével de “bondade” e de “preocupação” do Dr. Orlando e do Dr. Agenor para com os trabalhadores da São Matinho e para com a cidade de Pradópolis. Mesmo aqueles que com eles não conviveram mantinham-se unânimes em apontar suas características magnânimas. Relatos pontuais de ações altruísticas desses doutores emanavam em diversos testemunhos. Praticamente todos sabiam – e atestavam – histórias em que um ou outro “mandou levar tal criança filha de fulano para um hospital em São Paulo, ou em Campinas”. Ou ainda que tal chefe foi mandado embora por que destratou algum trabalhador de confiança dos “home”.

Pollak (1992), ao apontar os elementos constitutivos da memória individual ou coletiva, permite compreender essas formas de elaboração pela memória de fatos e personagens.

Quais são, portanto, os elementos constitutivos da memória, individual ou coletiva? Em primeiro lugar, são os acontecimentos *vividos* pessoalmente. Em segundo lugar, são os acontecimentos que eu chamaria de "vividos por tabela", ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. São acontecimentos dos quais a pessoa nem sempre participou mas que, no imaginário, tomaram tamanho relevo que, no fim das contas, é quase impossível que ela consiga saber se participou ou não. Se formos mais longe, a esses acontecimentos vividos por tabela vêm se juntar todos os eventos que não se situam dentro do espaço-tempo de uma pessoa ou de um grupo. É perfeitamente possível que, por meio da socialização política, ou da socialização histórica, ocorra um fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado, tão forte que podemos falar numa memória quase que herdada. (POLLAK, 1992, p, 201).

Percepções análogas a respeito do papel positivo, da hombridade, honradez etc. dos doutores, propaladas por diferentes atores, de diferentes idades, sem que estes próprios sequer tenham tido qualquer tipo de contato, são um fenômeno que encontra explicação quando observamos também a análise de Halbwachs (1990), quando este se refere à distinção existente o pensamento propriamente dito – inerente e restrito ao indivíduo em si – e à memória, vinculada, esta, aos diversos grupos aos quais os indivíduos se ligariam.

Se colocarmos em primeiro plano os grupos e suas representações, se concebermos o pensamento individual como uma série de pontos de vista sucessivos sobre os pensamentos desses grupos, então compreenderemos que

eles possam recuar no passado e ir mais ou menos longe conforme a extensão das perspectivas que lhe oferecem cada um desses pontos de vista sobre o passado tal como é representado nas consciências coletivas das quais participa. (HALBWACHS, 1990, p. 129).

Haveria, contudo, condições específicas para que isso se processasse.

A condição necessária para que assim seja, é que em cada uma dessas consciências, o tempo passado, uma certa imagem do tempo subsista e se imobilize, que o tempo dure pelo menos dentro de certos limites variáveis conforme os grupos. (HALBWACHS, 1990, p. 129-130).

A condição para que tal fenômeno se estabelecesse seria a de que houvesse certa continuidade da conjuntura ora vivenciada, o que de fato ocorreu na Usina São Martinho. A figura do bom patrão, as práticas patrimonialistas, paternalistas, são posturas que se estabeleceram nos anos 1950<sup>83</sup>, perdurando até os anos de 1990, suficientes, portanto, para estabelecer certa durabilidade para aquele grupo, nos mais velhos, que as presenciaram, e nos mais jovens, que desde cedo eram condicionados a acreditar que os doutores efetivamente agiam da forma propalada por seus pais, avós etc.

A presença do “bom patrão” ou do “bom doutor” é certamente um dos elementos importantes para o entendimento da realidade da Usina São Martinho e de um período específico marcado por transições organizacionais nas formas de produção e utilização da força de trabalho.

#### 4.4 O desaparecimento das colônias e a reconfiguração da relação patrão e empregado na Usina São Martinho.

O processo de reestruturação produtiva vivenciado pelo setor sucroalcooleiro nos anos de 1990 foi caracterizado pela inserção de novas tecnologias em todos os setores produtivos, pela diminuição radical dos postos de trabalho, pela multifuncionalização do trabalhador, pela flexibilização da relação salarial, pela inserção de novas estratégias de envolvimento e motivação dos trabalhadores, pela intensificação do trabalho e, por fim, pela substituição da gestão familiar, paternalista pela gestão profissional.

---

<sup>83</sup> Um dos elementos que não conseguimos constatar diz respeito à hipótese segundo a qual haveria uma distinção muito grande entre as práticas de gestão da Fazenda São Martinho, ainda nos tempos da família Prado em relação ao advento da família Ometto. Por essa hipótese, grande parte da “bondade” atribuída ao Dr Orlando se daria pelo fato de que antes, com os “Prados”, haveria um rigor e um autoritarismo maiores. Alguns poucos entrevistados, mais velhos, mencionaram vagamente esse fato.

Nesse contexto, o fim das colônias e a reconfiguração da relação entre empresa e funcionários foram os pontos mais tangíveis no universo de representações dos trabalhadores.

No relato dos diversos entrevistados, os anos de 1990 foram efetivamente marcantes, pois, além de situarem o fim da moradia, significaram o “distanciamento” dos patrões em relação a seus trabalhadores, e, portanto, o fim de todo um universo de relações constituídas nas quatro décadas anteriores.

#### 4.4.1 O fim total das colônias.

O desaparecimento das colônias remanescentes terá início em princípios da década de 1980. É um processo paulatino, uma vez que a erradicação total das últimas moradias ocorrerá no final dos anos de 1990.

Nas proximidades da usina, a primeira colônia a ser demolida será a Pedreira, seguida pela Santo Antônio. Finalmente, a São Luís será demolida em finais dos anos de 1990

Já as diferentes colônias da São José serão demolidas também a partir dos anos de 1980, em processo mais ou menos simultâneo. Assim como nas proximidades da usina, as últimas moradias irão ao chão no final dos anos de 1990.

Muito embora a maior parte dos entrevistados associe o fim da moradia com um processo decorrente da reestruturação produtiva e que se iniciou em oposição àquilo que era considerada a vontade dos “doutores”, é muito interessante observar que o fim das colônias ocorre antes da reestruturação, num momento em que a gestão da empresa era efetivamente familiar, sob controle do Doutor Orlando.

Vê-se, neste ponto, uma vez mais emergir aquilo que em outros momentos definimos como “estratégias de defesa” dos trabalhadores, que responsabilizam “algum chefe” como o verdadeiro responsável pela demolição, e não os doutores. Pensar dessa forma talvez fosse a única alternativa confortável diante da maneira com que se conduziu o processo de demolição.

Por outro lado, quando se entrevistou algum funcionário que exerceu função hierarquicamente mais elevada, vê-se claramente que a decisão para o fim das colônias parte da própria diretoria, ou, como não poderia imaginar a maior parte dos moradores remanescentes, “dos próprios doutores”.

Foi a diretoria. Fizeram uma reunião e encontraram que o melhor meio, no caso, seria o transporte para do pessoal da cidade para usina através dos ônibus. [...] Muita gente não esperava isto e foram saindo por conta própria. Ficava

alguma temporada até construírem a casinha deles, e depois saíam e não queriam mais ficar nas colônias. (G).

Um conjunto de fatores pode ser elencado para explicar as razões pelas quais as moradias ao redor da Usina São Martinho deixaram de ser interessantes para a empresa, entre eles os custos decorrentes da manutenção das moradias e a ameaça de possíveis litígios na esfera trabalhista aparecem enquanto elementos financeiros mais palpáveis. Vários são os depoimentos que corroboram o temor da empresa quanto a possíveis litígios, podendo-se dizer que essa foi uma das explicações “mais aceitas” para justificar a demolição das casas.

O que acontece? Isto é real, e posso lhe falar com muita propriedade. Começou entrar as ações na justiça. Então você tem vínculo na usina e também é morador nela. Então ela tem que indenizar aqueles que moram ali. Coisas assim. Foi problema de justiça! A usina não queria ter mais custo com ninguém. (Ivanildo).

Outros aspectos mais vinculados ao processo produtivo devem ser também relacionados. O processo de automação implantado na empresa ao longo da década de 1980 tornou menos necessária a presença ostensiva de trabalhadores “estratégicos”. Indiretamente, o crescimento das cidades vizinhas bem como a melhoria do transporte rodoviário regional e das comunicações são fatores que facilitaram o processo tanto de localização quanto de deslocamento do conjunto de trabalhadores. Somado a essas características temos ainda o fato de que, também paulatinamente, os anseios das populações residentes das colônias vão gradativamente se modificando em relação à geração anterior, tão logo consigam algum tipo de ascensão, o que implicava no desaparecimento da importância das colônias como fornecedoras de mão-de-obra comprometida, em que os trabalhadores automaticamente se identificavam com os ideais da empresa. Nesse sentido, pela lógica da empresa, por qual razão deveria continuar investindo em um modelo de concessão de moradia e benesses que, embora tivesse sido eficaz, não mais se reproduzia?

Nesse ponto, por conta de sua proximidade em relação aos doutores, novamente é interessante observar a visão de alguns chefes acerca do processo de erradicação das moradias. Perguntado por que os “doutores” Orlando e Agenor haviam consentido com “a derrubada das casas”, um deles declarou:

É a mudança que aconteceu junto com eles ali... Mas eu acho que eles foram se desgastando. Ficar dando murro em ponta de faca, também tem uma hora que cansa. Foi nesta hora que eles foram mecanizando, e mudando e deixando para lá e foi isto que aconteceu. (João Garcia).

O desgaste ao qual o Sr João Garcia faz referência é justamente aquele relacionado à mudança de comportamento dos trabalhadores para com a empresa, que passou a ser de maior contestação e de não mais aceitação tácita dos valores posturas organizacionais. Embora não explicitamente, o entrevistado tem uma visão que era bem comum a vários trabalhadores, uma vez que exterioriza – e muito – o caráter altruístico dos Doutores. Por essa lógica, os “doutores” cansaram “de manter aquele modo de vida que era tão bom para os moradores”, sem que estes dessem o “devido valor”.

Ainda para o entrevistado – e para outros trabalhadores de contato mais próximo com os “doutores” – são as greves que se processam em 1984 e 1992 que “deixaram o Dr Orlando arrasado”, e provavelmente fizeram com que ele e a diretoria “lavassem as mãos”, deixando de lado a postura de preocupação paternal, de cuidado que sempre tiveram.

A greve de 1984, já discutida anteriormente, atingirá especificamente a área rural, ao passo que a de 1992, tem como característica expressiva o fato de atingir o setor industrial e, em menor abrangência, o setor administrativo, sendo motivada principalmente pela questão salarial.

A greve de 1992 foi vista por muitos como o início do “desânimo total” dos doutores em relação aos trabalhadores, uma vez que um número significativo de participantes, por se tratar da área industrial e administrativa, era descendente de famílias de moradores das colônias, sendo que algumas ainda eram residentes. Encontra-se aqui um paradoxo. Ainda que possamos supor que a greve de 1992 foi um movimento de contestação inédito diverso da subserviência de trabalhadores e famílias até então típica, é interessante observar que é nesse mesmo evento que se observou – provavelmente pela última vez – o laço de comprometimento das famílias moradoras. Muitos afirmam que foram os trabalhadores residentes – eletricitas, mecânicos, caldeireiros etc. – que se desdobraram em horas e mais horas-extras para continuar fazendo com que “a usina não parasse”. Ainda que possamos supor que fizeram isso por conta da própria fidelização imposta pela moradia, o discurso exteriorizado por esses trabalhadores, mesmo quase duas décadas depois do evento, é o de isenção da empresa e de culpa de outros agentes.

Ainda sobre este movimento grevista, é relevante observar este depoimento, proferido justamente por um trabalhador filho de família que à época ainda era residente:

Estava casado, recém casado e fazia três turnos. Meus pais moravam na usina e posei uns dias na casa dele para poder trabalhar. [...] no primeiro dia eu consegui passar pelo piquete e ao chegar no portão da empresa fora impedido

pelos guardas e esses ligaram para meu chefe e ele teve a pachorra de me perguntar se eu queria entrar... Nos últimos dias voltei pra Guariba e me recordo um dia que fizeram o "ônibus do escritório" onde o motorista Nilson foi parado e tivemos que descer no meio de um corredor de funcionários. Tomei tapa na cabeça e fui xingado. Nunca esqueci. E lembro quando entrei o advogado Paulo Vinhas mais meu chefe João Franco querendo saber nomes de pessoas que estavam agitando lá fora. Disse que eram todos. Eles ficaram muito bravos comigo... Disso me lembro. A cena mais estranha foi ver um amigo Eliel Rosa, que trabalhava com o Gerente Industrial (Dr.Fábio Lotufo), organizando e jogando futebol com os grevistas... Fiquei com raiva do sindicato quando a greve terminou, se me lembro o acordo ficou muito aquém do que havia sido pedido. Devem ter ajeitado apenas o lado do próprio sindicato. Até hoje não engoli tudo aquilo. Alguém sozinho ganhou muito. E os trabalhadores foram "garfados" no que foi uma greve de interesse só do sindicato da alimentação. (Paulo).

É interessante observar como o trabalhador em questão age em relação à greve. Ora ele tenta desesperadamente “furar a greve”, reproduzindo um comportamento “esperado dos filhos dos moradores das colônias”, ora ele – cegamente – protege o nome dos companheiros envolvidos no piquete. É relevante observar que o desfecho da greve e suas consequências são vistas como responsabilidade negativa do sindicato, e não da empresa, o que claramente demonstra o quanto a ideia dos “bons patrões” ainda estava enraizada.

Não temos condições de verificar se efetivamente a diretoria “ficou arrasada” ou não diante da rebeldia dos trabalhadores – também manifesta na derrota da família Ometto na eleição de 1996, em Pradópolis –, muito embora possa se supor que a demolição total das moradias e a reconfiguração da relação empresa e trabalhador tenham tido origem mais ou menos nesses períodos.

Por essa lógica, as ações que ali se processaram - como o desaparecimento das moradias e a reconfiguração das relações entre empresa e funcionários - parecem se revestir de um caráter de “reação” dos patrões para com os empregados e também moradores. É como se fosse uma resposta à ousadia dos trabalhadores em querer se emanciparem.

Um trabalhador que vivenciou as greves de 1984 e 1992, questionado sobre as mesmas, afirma:

A de 1984 foi mais de internos (trabalhadores), foram mais bóias-frias. Teve um avanço nos benefícios. Agora eu te falo isto com propriedade, a greve de 1992 foi para cortar cabeças. Foi planejada ou premeditada. [...] Para arranjar um motivo para demitir. [...] Foi depois que vieram as demissões entre 1996 e 1997. [...] Elas foram um “start”, um ponto de partida para começarem a enxugar. Eu te falo isto com muita propriedade. (Ivanildo).

Tal prática não seria, entretanto, exclusiva da história da São Martinho. Encontra eco quando analisamos, por exemplo, a narrativa de Silva (2008) acerca da reação da Fazenda

Amália, de Santa Rosa de Viterbo, diante da greve de seus trabalhadores em 1966. Segundo autora, as expulsões dos trabalhadores residentes bem como a demolição das moradias ali localizadas se dão justamente num contexto de reação àquela greve.

Seja como for, o processo de demolição das colônias que persistiram após a década de 1960 na São Martinho esteve longe de ser praticado dentro de qualquer lógica de racionalidade. Na verdade, é um processo que se estendeu de meados dos anos de 1980 até o final da década de 1990. Talvez, por conta disso, as percepções dos trabalhadores quanto às justificativas dessa erradicação apontam para caminhos diversos, que ora se coadunam com o que a “empresa pensava” e ora apontam, em muitos casos, para características de vendeta pessoal da usina para com seus moradores. Os depoimentos que constituem tal processo são variáveis conforme os cargos ocupados, a colônia de residência e, principalmente, por conta da condição financeira em que o trabalhador deixou a moradia.

Segundo os depoimentos, quando se decidiu pela derrubada definitiva das colônias, não se criou nenhum plano estratégico, que orientasse o processo. Basicamente, o procedimento funcionou da seguinte forma: tão logo o morador desocupasse a moradia, tão logo ela iria ao chão. Mas havia um problema nesse mecanismo, principalmente no caso das colônias da São José e da Santo Antônio: as casas eram geminadas. Dessa forma, só se poderia demolir uma casa, tão logo o grupo estivesse desocupado. Durante toda a década que se procedeu na derrubada das colônias, era muito comum que as famílias remanescentes mudassem duas ou até mesmo três vezes dentro de uma mesma colônia ou entre colônias diferentes. Nesse ponto talvez se evidencie o caráter mais malévolo da demolição. Nessas colônias, as famílias remanescentes não necessariamente eram as mais “estratégicas”, mas sim as mais pobres, que não tiveram condições de se mudar para as cidades. Aliás, o começo da derrubada das moradias parece ter tido esse efeito. Tão logo ela começou, tão logo muitas famílias “que tinham condição”, isto é, mais membros trabalhando na empresa, portanto com uma condição financeira melhor, mudaram-se.

Segundo o Sr. João Garcia, Chefe do Escritório Central: “Muita gente não esperava isto e foram saindo por conta própria. Ficava alguma temporada até construírem a casinha deles, e depois saíam e não queriam mais ficar nas colônias.”

O destino mais delicado, por assim dizer, era reservado, contudo, para aqueles que haviam sido demitidos. Nesses casos, não havia deslocamento para outra casa. Embora a empresa não estabelecesse um prazo específico para que a família “desocupasse a casa”, a família ficava ali, isolada, esperando o dia para mudar. Houve caso em que a energia elétrica dos postes da colônia chegou a ser desligada com a família ainda na moradia. Assim que o

grupo de casas fosse desocupado, ele imediatamente começava a ir para o chão, às vezes no mesmo dia! Os primeiros que chegavam eram os eletricitas, para desligar a energia. Ao mesmo tempo, encanadores cortavam o fornecimento de água. Daí os pedreiros tomavam conta. Subiam a colônia com uma escada, tábuas bem compridas e uma carriola com areia. Era a senha para que a demolição começasse. Com as tábuas, faziam uma espécie de “escorregador” no telhado. “Trepavam lá em cima” – como diziam – e destelhavam a casa inteirinha: telha por telha, que desciam do escorregador e caíam num montinho de areia, trazido pela carriola. Retiravam o madeiramento. A partir daí a demolição era rápida. Com as próprias mãos, derrubavam as paredes de uma só vez, com poucas marretadas. Como as casas eram antigas, muitas delas eram feitas de tijolos assentados com barro. As telhas eram empilhadas a uma certa distância da casa, local para onde depois também eram amontoados as madeiras os tijolos, os canos de metal, as janelas, vidraças, fios elétricos, vasos sanitários e tudo aquilo que pudesse ser reaproveitado. Nesse ponto, observa-se uma última “benevolência” da usina para com seu pessoal, que morou ali por gerações. Muito desse material foi reaproveitado por alguns moradores na construção de suas novas residências em outras cidades. Era integralmente “doado” pela empresa, para que o sujeito – ou a própria usina, no caso das famílias mais pobres – construísse a nova casa em cidades vizinhas, principalmente Pradópolis. Alguns já tinham seu terreno; outros, mais humildes, chegam a receber até o terreno da empresa na cidade. A benevolência não era gratuita. Conta-se que essa “troca” de moradias se dava pela preocupação que a usina tinha de que esses moradores pudessem ingressar com alguma demanda judicial, haja vista o tempo de permanência naquela localidade.<sup>84</sup> Estes certamente foram os que mais sofreram. Simplesmente não tinham para onde ir, eram muito pobres, ao mesmo tempo em que alguns faziam parte das famílias mais antigas. Assistiram a todo o processo, sofrendo, principalmente pelo fato de que achavam que a empresa tinha a obrigação de “cuidar”.

[...] é que as pessoas trabalhavam, trabalhavam e trabalhavam e quando se aposentavam todo mundo achava que, embora ele tenha trabalhado tantos anos, talvez quarenta anos ou quarenta e cinco anos trabalhando na empresa. Gozando de não ter custo de moradia, ou custo de água, luz ou telefone e toda a manutenção da casa, já que era cedido pela usina. Quando ele se aposentava era obrigação da empresa mantê-lo morando naquela casa. Por que ele não tinha uma casa para morar. E isto era visto como uma obrigação deles. Então era uma relação que o velho estava na senzala e como você vai tocá-lo da senzala

---

<sup>84</sup> O medo de tais demandas não seria infundado. A esse respeito, ver Caíres (1993), que aponta para tais demandas no processo de esfacelamento das moradias da Usina Tamoio. Exclusivamente sobre a São Martinho, havia o temor de ações que vinculassem o tempo da moradia à concessão de uma espécie “de auxílio aluguel”, que refletiria na alteração do cálculo de verbas rescisórias, benefícios etc.

quando ele não serve mais? Você tem que fazer uma casa para ele.  
(Arquimedes).

Durante a demolição, uma angústia profunda se abatia nos moradores, que muitas vezes chegavam a palpitar que “aquele grupo vai ser o último a ser derrubado; ordem do Doutor Fulano”. De fato, havia uma esperança que aquilo terminasse. Mas não terminou. Seguidamente assistia-se à mudança de uma família, ao fechamento de uma casa, depois da outra e à derrubada do grupo. A poeira era infernal, como se queixavam as moradoras desesperadas, uma vez que a poeira da demolição invadia a casa, sujava os móveis e a roupa no varal. Terminada a demolição do grupo, tratores faziam o “arremate”. O som era “terrível”, diziam alguns. Os referidos tratores arrancavam o alicerce quase centenário, carregando caminhões e mais caminhões de escombros. Próximo à igreja, a usina cavou uma vala gigantesca, onde esses escombros foram sepultados. Era um processo de ruptura e continuidade. Era ruptura, pois a vida ali, naquelas casas, não era mais possível. Era continuidade, pois, muitas vezes a vida como trabalhador da usina continuava. E era complicado para esses trabalhadores observarem suas antigas casas indo ao chão. Além disso, era complicado para as crianças que cresceram naquele universo pensar que logo seria a vez de sua casa, muito embora elas próprias brincassem nos escombros. Quando sobraram poucas casas na colônia Santo Antônio, foi a vez da erradicação dos exuberantes quintais. O som agora era das motosserras. Árvores, árvores e mais árvores frutíferas foram ao chão para dar lugar a um gigantesco canal. Os gramados enormes onde por gerações as crianças brincaram cederam lugar primeiramente ao pasto e depois também ao canal. O processo de demolição foi tão angustiante que as famílias remanescentes compreenderam, dolorosamente, que o melhor a se fazer era ir embora, o quanto antes, e assim que pudessem. A mudança dessas pessoas para a cidade não se deu por conta de um processo de ascensão, mas sim de destruição do mundo – muitas vezes o único – que conheceram.

Conforme se observou, “a derrubada das casas” constitui-se enquanto um processo bastante violento, e que é percebido de forma diferente tão logo alteramos o espectador. De fato, a derrubada das casas parece ser um evento “impensável” para aqueles que durante tanto tempo ali residiram e que “desfrutavam” de uma condição menos privilegiada, financeira e profissionalmente falando, ao mesmo tempo em que era previsível e mesmo “necessária” para aqueles que minimamente ascenderam, e que percebiam o real sentido de fidelização e dependência das moradias, como o Sr. Arquimedes, por exemplo. No caso específico desse entrevistado, parece que o fim da moradia beneficiou muito mais ao próprio trabalhador. Já no

caso das chefias, o processo não é visto como “causador de mágoas”, uma vez que “o importante era continuar empregado”.



**Foto 24**– Demolição da Colônia São José.

As colônias não foram integralmente desocupadas antes de se iniciar a demolição das casas vazias. O impacto, a tristeza nos últimos moradores era enorme.

Meados Anos 1990. Fonte: Arquivo Família Teixeira.

Seja como for, é inegável o impacto causado, uma vez que estamos a falar da desconstrução de um universo, de um lugar, que para muitos era único. Esse impacto é discutido por Halbwachs (1990), segundo o qual:

O lugar ocupado por um grupo não é como um quadro negro sobre o qual escrevemos, depois apagamos números e figuras. Como a imagem do quadro evocaria aquilo que nele traçamos, já que o quadro é indiferente aos signos, e como, sobre o mesmo quadro, poderemos reproduzir todas as figuras que se quiser? Não. Todavia, o lugar recebeu a marca do grupo, e vice-versa. Então, todas as ações do grupo podem se traduzir em termos espaciais, e o lugar ocupado por ele é somente a reunião de todos os termos. Cada aspecto, cada detalhe desse lugar em si mesmo tem um sentido que é inteligível apenas para os membros do grupo, porque todas as partes do espaço que ele ocupou correspondem a outro tanto de aspectos diferentes da estrutura e da vida de sua sociedade, ao menos, naquilo que havia nela de mais estável. (HALBWACHS, 1990, p. 133).

Um lugar que abrigou famílias por gerações certamente nelas infligiu certas marcas, principalmente a visão de que tudo ali era estável, contínuo, imutável. Entretanto, é esse mesmo autor que aponta para o fato de que certas percepções dos indivíduos em relação a um

lugar são mais nítidas justamente nos momentos em que essa efetiva ligação está para se romper.

Certamente, os acontecimentos excepcionais também têm lugar neste quadro espacial, mas porque na ocasião certa o grupo tomou consciência com mais intensidade daquilo que ele era desde há muito tempo e até este momento, e porque os vínculos que o ligavam ao lugar se tornaram mais claros, no momento em que iam se romper. Porém, um acontecimento realmente grave sempre causa uma mudança nas relações do grupo com o lugar, seja porque modifica o grupo em sua extensão, por exemplo, uma morte, ou um casamento, seja porque modifica o lugar, quer a família enriqueça ou empobreça, quer o chefe da família seja convocado para um outro posto ou passe a ter outra ocupação. A partir desse momento, não será mais exatamente o mesmo grupo, nem a mesma memória coletiva; mas, ao mesmo tempo, o ambiente material não será mais o mesmo. (HALBWACHS, 1990, p. 133-134).

Dessa forma, é crível se pensar que nos antigos moradores a consciência em relação ao desaparecimento total da moradia e da reconfiguração das relações com a empresa só se estabelece muito tardiamente, praticamente quando todas as casas já haviam sido derrubadas. A partir daí, de fato, o ambiente material e a percepção dos trabalhadores jamais seriam as mesmas.

#### 4.4.2 A reconfiguração das relações empresa e trabalhadores.

“Se eu pudesse escolher. Assim, falassem: “Você tem a chance de escolher.” Eu acredito que antigamente era melhor.” (Eduardo).

Fim do apoio governamental, inserção de novas tecnologias, diminuição do número de empregados e flexibilização do trabalho são pontos característicos do processo de reestruturação produtiva vivenciado por grande parte das usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, a partir dos anos de 1990. Tais características são, no caso da São Martinho, acompanhadas do desaparecimento das moradias, bem como da implantação de um sistema de gestão profissional, que substituirá a administração familiar até então existente. Desse processo, o que parece ser mais significativo nas memórias dos trabalhadores – além da derrubada das casas – é o “distanciamento” que passou a existir para com os patrões, bem como o medo constante do desemprego, que, de fato, foi consubstanciado com o corte maciço de trabalhadores.

Tanto o distanciamento quanto a ameaça constante seriam, por assim dizer, resultados da inserção de um conjunto de medidas que visaram adequar a empresa à realidade que se formou a partir da extinção do IAA. A partir de meados da década de 1990, a usina São

Martinho contrata uma consultoria externa, responsável por realizar todos os processos de “reengenharia” necessários.

A narrativa a seguir, de um trabalhador da indústria, ilustra bem como ficou caracterizada a ação da referida consultoria no ideário dos trabalhadores. “Vendedores de ilusão”, responsáveis por desconstruir um universo em que ainda existiam trabalhadores comprometidos, e que deveriam ser respeitados.

Veio esta “Price”<sup>85</sup>. E eu vi desta forma como “vendedores de ilusão”. Eu acho que não era necessário isto. Enxugar? A gente usava esta expressão, tinha gente que não pagava a água que bebia. Ia a passeio enquanto eu ralava, fulano ralava, tinha neguinho que ia lá, e sabe, muita gente... traduzindo que iam como se fosse uma festa, não estava nem aí. Tinha até o caso daqueles que não sabiam o que produzia a fábrica. E eu sempre fui um cara dinâmico, ou seja, tento ser. O que acontece? Eu estava na empresa há algum tempo. Agora veio incomodando. Por que caia neguinho de paraquedas desta forma. Eu acho que alguém sabia, dizia o Nildo ou Nildão trabalha naquele setor. O cara já vinha em cima de você. E vinha tipo assim para fazer pegadinha. Tipo onde passa aquele cano? [...] Inclusive em palestras que íamos eles falavam, vamos acabar com este negócio de paternalismo. Eles usavam esta expressão. [...] Quantas vezes imprimiam milhões de fardos de relatórios. Era um descaso. [...]. Eu ia andando pela indústria e achava um parafuso eu guardava. Uma vez estávamos concluindo uma máquina, estava eu e um técnico, era final de semana. Foi até engraçado. O técnico falou você vai morrer e eles vão te enterrar aqui. Era assim, uma pessoa consciente. Se visse uma tubulação vazando eu colocava um balde. Eu tinha senso pela coisa. (Ivanildo).

O processo de enxugamento ao qual o trabalhador faz referência também foi conduzido dentro de uma perspectiva de pressão, de medo, no sentido de que comissões mistas – consultoria e trabalhadores – foram montadas a fim de se estabelecer quem deveria ou não ser demitido. Alguns trabalhadores mais graduados contam que eram solicitadas listas aos chefes e encarregados para que estes “enxugassem” o setor. Afirmam que muitos desses chefes e encarregados, tão logo realizaram a demissão de seus comandados, foram também desligados.

O pessoal novo [da consultoria] chegava pros chefes e falavam assim: - Fulano: faz uma lista de quem você quer seja mandado embora.... O caboclo fazia a lista e demitia. [...] Chegavam pra ele e diziam: - Mandou embora todo mundo? – Sim, mandei, respondia o chefe.... Daí falavam pra ele: - Pode ir embora você também! (Lázaro).

---

<sup>85</sup> Price Waterhouse, renomada empresa de consultoria e auditoria empresarial, contratada pelo grupo São Martinho para realizar, em finais da década de 1990, um novo desenho organizacional dos cargos e salários da empresa. O que se viu como principal consequência desse processo foi o que autores como Rifkin (1995) definem por “downsizing”, ou seja, uma redução massiva dos postos de trabalho.

Vários trabalhadores contam que nos desligamentos coletivos, muitos eram aqueles que encaravam o processo como algo “natural”, um processo que tinha de ser feito. Chegava-se a falar, inclusive, em um certo prazer que esses indivíduos tinham em realizar tais demissões, desrespeitando, portanto, toda trajetória que os trabalhadores tiveram na empresa.

É igual uma pessoa idosa. Você viu o quanto ele produziu. Ele não pode ser descartado. Senta lá para bater um papo, você vai extrair uma coisa boa. Eu tenho certeza. Não pode ser descartado. Eu vejo nesta demissão em massa, teve um cara, não vou mencionar o nome, ele subiu num banquinho e fala: “Fulano, vai embora, Ciclano, vai embora”. Subiu e falava: [Voz com tom forte e grossa] “Fulano vai embora.” Depois foi a vez dele. (Ivanildo).

Em ambos os casos se percebe uma nítida banalização de um processo que pôs fim à trajetória de diversas famílias que por gerações estiveram presentes na São Martinho. O medo que se instalou nos trabalhadores durante esse período é comparável, entendemos, quando observamos, por exemplo, a narrativa de Dejours (2003), a respeito da “banalização da injustiça social”.

Nesse sentido, de forma mais racional, centrada, um trabalhador que galgou diversos postos dentro da empresa faz uma narrativa a respeito desse processo de reestruturação e de desligamentos da empresa.

Vejamos:

Veja bem, quando nós fizemos a safra de 1993. Foi [silêncio pensativo]... nós fizemos a maior safra agrícola de açúcar. E cada turno tinha 900 pessoas dentro da usina. Em 1994, foi feito uma reestruturação empresarial muito grande de processo. E o destaque desta equipe de reestruturação e nós caímos de 2780 pessoas que tínhamos dentro da usina, naquela época, para 1200 pessoas dentro da usina [silêncio] Então você imagina que reestruturação foi esta. Então só para você ter uma visão, nós fizemos na área de transporte, eu dei uma sugestão e nós tiramos ela da área que estava comigo. Eu achava que não tinha sentido. Ela saiu em 1997. Tiramos do almoxarifado que estava comigo e passamos para área de transporte agrícola. Eu dizia, já tinha o transporte lá, por que o transporte aqui dentro? Então fomos reduzindo tudo. Ou seja, em 1998, por exemplo, nós tínhamos dentro da usina 900 e poucas pessoas. Para você ver era equivalente a um turno. [...] Como disse, em 1993, tínhamos três turnos de 900 pessoas. E em 1997, tínhamos um turno com 900 pessoas. Isto a nível social é um baque muito grande. A estrutura nossa de materiais nós tivemos aí, só materiais sem contar transporte, numa época tínhamos 60 pessoas na área industrial e 80 pessoas na área agrícola, que faziam turnos. Nós transformamos o almoxarifado, que era um setor em que as pessoas chegavam no balcão, entregavam a requisição. Antes disto ela fazia uma requisição em um determinado ponto. Procurava a chefia para aprovar. E... nós mudamos o processo. Nós fizemos com que a pessoa que fazia isto não precisasse realizar este procedimento. Se a pessoa é responsável ela pode ir ao almoxarifado, pode se identificar no almoxarifado, ir até a prateleira, como num supermercado, pegar o material, passar pelo checkout, e identificar pela leitora o material

retirado. Era só dizer onde iria ser aplicado e ir embora. Quem deveria estar assinando a requisição, vai estar olhando o que a pessoa está levando e para onde. Então trocamos burocracia por responsabilidade. Então o setor de materiais de sessenta pessoas passou para vinte e duas. De oitenta por trinta. Eu olha para minha mulher e falava, não vai ter lugar para mim. [silêncio] O que de fato não teve. Mas...[...] Minha saída... saída... Agora nós vamos ter que reduzir folha e ou a gente pede para você entrar no PDV ou para compensar o teu nível de salário, já que você é chefe, a gente vai ter que mandar embora umas seis pessoas. E você tem potencial, e se sair daqui você arruma emprego fácil. [silêncio] Não tudo bem. Eu entro no PDV... (Arquimedes).

Seja como for, é inegável que o processo conduzido pela consultoria externa foi também traumático para os trabalhadores, a ponto de ser quase inevitável sua associação com temáticas apontadas por autores como Senett (2006) - acerca do temor do desemprego, da inutilidade - e Dejours (2003) - sobre o sofrimento social do trabalho, do desemprego e da banalização daí decorrentes.

Ainda que o processo seja abrupto, traumático, não há uma participação dos “doutores” nesse processo. Não que eles não estivessem por trás das decisões, mas simplesmente porque delegaram as tarefas. De qualquer forma, parece haver certa quantidade de justiça, ao se imaginar que eles próprios também foram afastados. Neste ponto é que se torna possível constar a efetiva profissionalização da empresa, uma vez que o tratamento dado a seus antigos “gestores” não diferiu daquele dado aos trabalhadores.

O depoimento a seguir personifica muito a visão dos trabalhadores sobre esse processo de transição. Trata-se da fala de um trabalhador que ainda se encontra na São Martinho, e que viveu todas as fases da empresa, e que, justamente por isso, tem capacidade de compará-las.

Eu entendia que havia um estreitamento maior entre patrão e empregado. E... eu digo mais uma vez, sempre obedecendo regras. Olha tem uma vaga em determinado setor. Se eu era um bom funcionário, eu chegava no meu chefe e meu filho estava empregado. Tinha chance não tinha muita burocracia. Hoje não. Hoje as regras são diferentes. As regras do jogo são diferentes. Você tem que ter formação escolar. Você tem que ter isto, você tem que obedecer a uma série de critérios para você se enquadrar naquela função. Que é a regra do jogo, hoje no mundo todo. Não estou dizendo que a São Martinho foi agora...que ela ousou e que hoje ela é uma empresa ditadora. Não. Ela se adequou ao mundo atual, moderno. Antigamente não era só ela que era assim. Todo mundo era deste jeito. Então, às vezes é... vamos dizer assim... sou ... não estou achando o termo certo. (silêncio pensativo) Sou... (breve silêncio) cúmplice para falar do que eu vivi ali. Talvez você possa pensar, não, você está falando disto por que você morou ali. Mas todo lugar era assim. Portanto, que ela era uma empresa familiar de muito orgulho. Havia o avô, o filho e o neto trabalhando na empresa. Era um orgulho para ele. Por que ia passando de geração para geração. E quando às vezes, mesmo, quando a pessoa que entrava lá, ele aprendia. Se fosse uma pessoa de índole boa, aprendia uma profissão. E a grande diferença entre aquela época e hoje é que ela, hoje, é uma empresa estritamente profissional, que segue as regras do mercado. E que infelizmente,

a gente tem que obedecer e aceitar. Só que há o choque de gerações. Porque quem entra hoje lá, estudou, e tem uma imagem da empresa. Eu tenho outra imagem. Porque eu vivi a outra era e estou vivendo esta. Eu precisei me adequar a esta. Eu precisei me adequar a muitas coisas para estar lá ainda até hoje. Por que quando você ... uma coisa complicada do ser humano, ele infelizmente cria vícios. E o ser humano as vezes é difícil de mudar. Por que ele se acostumou com aquilo lá do passado, e aí hoje falam que vai mudar, que você tem que agir assim, assim, assim. Então é diferente, as vezes, você colocar um cara novo, que estou agora, ele se adéqua mais rápido. Então nós que trabalhamos lá há mais tempo, a gente tem um pouco desta dificuldade. (Eduardo).

Ainda que possamos supor que hoje a usina São Martinho se estruture enquanto uma empresa flexível, atrelada a processos bastante contemporâneos de gestão da produção, do trabalho e dos trabalhadores, há que se considerar que nem todos os procedimentos da época da gestão familiar tenham sido abandonados. De fato há certa continuidade de alguns padrões. O caráter de ingresso de filhos de “famílias conhecidas” dentro da São Martinho, por exemplo, é um desses aspectos que ainda parecem continuar, todavia, sem a mesma amplitude, numa perspectiva das redes sociais segundo Granovetter (2003).

O depoimento de um diretor de escola da cidade de Pradópolis, que vivenciou ativamente os anseios dos jovens daquela cidade em ingressar na Usina São Martinho, é conclusivo em revelar a continuidade de tal prática. Em suas palavras

Os das colônias tinham a mesma expectativa dos daqui. Só que eles já vinham com mais chances de entrar na usina. (risos) Justamente por causa que os parentes já trabalhavam na usina. E os daqui já vinham com um pouco mais de distanciamento. [...] Até hoje se nota esta influência em determinadas famílias. Um conseguiu um serviço na usina, falando para um fulano de tal que ele arranjasse o serviço para o filho dele. [...] Existe. Não que seja comum de ouvir, mas existe. (Reynaldo).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tentamos demonstrar de que forma os padrões de relação empresa e trabalhadores eram diferenciados quando analisamos o caso da Usina São Martinho. A moradia, a possibilidade de ingresso dos filhos, o caráter pessoal das relações entre os doutores e seus empregados, a infraestrutura, enfim, tudo acabava por imbricar num processo de fidelização bastante significativo do trabalhador e família para com a empresa.

Ainda que tais ações pudessem num primeiro momento ser interpretadas como uma estratégia pura e simples de submissão e subserviência dos trabalhadores às necessidades da empresa, nas diversas entrevistas realizadas, entre antigos moradores, verificou-se a existência de um certo “consenso”, segundo o qual determinados “doutores” agiam de uma forma desprendida, benemérita, altruística em favor dos trabalhadores e famílias residentes

Da mesma forma, não apenas a possibilidade de ingresso, mas também de ascensão dos filhos dos moradores nos quadros funcionais da empresa, juntamente com a própria concessão da moradia e da infraestrutura de lazer, educação e saúde, refletem a existência de todo um sistema de contrapartidas entre patrões e empregados. A estratégia de fidelização e controle, a fim de se intensificar a exploração do trabalho, tinha como contrapartida pelo esmero e dedicação que os trabalhadores mantinham para com a usina. Os trabalhadores estavam dentro de um modelo de dominação e subordinação que era percebida e em grande medida aceita, o que nos remeteria à discussão formulada por Burawoy (1990) sobre o chamado “consentimento operário”.

A diferenciação dos trabalhadores residentes em relação aos outros que moravam em outras localidades é significativa, assim como também o é o fato de que apenas aos filhos dos moradores era dado o direito de qualificação técnica através do SENAI e o conseqüente “ingresso automático” na empresa. O recrutamento dos integrantes “do Escritório” seguia mesma sistemática, demonstrando, mais uma vez, a suposta preocupação dos doutores para com os moradores.

Se tais características constituíam enquanto especificidades das relações observadas na Usina São Martinho, é interessante verificar suas origens, vinculadas a uma realidade presente nos tempos do café. Dessa forma, pensamos ser possível imaginar certa continuidade nos padrões de relação entre patrão e empregado, advindos ainda da época do colonato, patrimoniais, paternalistas, configurada principalmente pela ideia segundo a qual o fazendeiro, o proprietário, tinha a “obrigação de cuidar”. Ao mesmo tempo em que se assiste, por assim dizer, a essa “continuidade”, configurada fundamentalmente na existência das

colônias, foi curioso observar a inserção paulatina de outros procedimentos que poderiam ser considerados inovadores dentro daquela realidade. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que falamos sobre heranças patrimonialistas, também percebemos a existência do discurso do mérito, propagandeado tanto pela empresa, quanto pelos próprios trabalhadores. Dessa forma, de fato, morar nas “colônias da São Martinho” era fazer parte de uma elite de trabalhadores que se diferenciavam, e muito, daqueles não residentes. Da mesma forma, pertencer a uma família residente era uma condição importante de ingresso e crescimento na empresa, mas, que, *per se*, não era suficiente. Havia de existir a “competência e o mérito individual”, muito embora estes fossem mais constatáveis nos próprios filhos e irmãos de indivíduos que lá já estavam inseridos.

A criação de estruturas hierárquicas e os conflitos daí existentes entre os trabalhadores foram outros elementos que permitiram demonstrar a existência contígua dos padrões de ruptura e continuidade. Ao mesmo tempo em que a empresa se moderniza, criando diferentes hierarquias, o que poderia significar uma ruptura com o modelo agrário de onde ela se originou, permanecem ocorrendo intervenções pontuais de seus “proprietários”, revelando o caráter da decisão pessoal, patrimonial. Muito significativo que a continuidade fosse marcante, principalmente no ideário dos próprios trabalhadores, que tenderam a ver como negativas apenas as ações dos encarregados, chefes, líderes, mas jamais dos doutores.

Este modelo de gestão do trabalho peculiar, em que coexistiam estruturas arcaicas e patrimonialistas – de administração pessoal e familiar, de concessão de moradia e infraestrutura e de ingresso e crescimento dos filhos dos moradores – com estruturas modernas – meritocráticas, baseadas nas contribuições de desempenho do indivíduo na organização e na criação de estrutura burocratizantes – é, no caso da Usina São Martinho, facilmente delimitado, ficando restrito, cronologicamente, aos anos de 1960 aos de 1990.

Há uma somatória de fatores que puderam ser elencados para explicar a existência desse modelo e, por conseguinte, seu desaparecimento.

O isolamento das moradias em relação a outros adensamentos populacionais pode ser considerado um dos fatores. Não coexistir ou não ter contatos regulares com outras comunidades parece ser um ponto significativo no sentido de se consolidar no ideário dos moradores que aquela alternativa de vida, na colônia, era única. Única porque não haveria outra, e certo porque facultava também o ingresso dos membros mais jovens na empresa. Por essa lógica, a relação com a São Martinho era a certeza não apenas da moradia mas também de uma estratégia bem delineada de sobrevivência para as gerações seguintes. Um dos pontos que mais evidenciavam esse caráter de isolamento dizia respeito, por exemplo, aos

casamentos que ocorriam entre os próprios moradores. A partir do momento em que o distanciamento de outros centros diminui, novas perspectivas passam a surgir e estas, não necessariamente, apontaram para a continuidade daquele modelo.

Ainda na questão da moradia, no universo simbólico dos moradores, toda aquela infraestrutura era única, e não deveria ser trocada. Assuntos como pagamento de aluguel, de água e de luz, soavam como males a serem evitados, e isso a vida na colônia evitava. Não ter essas preocupações era não ter de dispor de parte importante dos salários. A ideia de “elitização” dos moradores em relação aos não-moradores se dava não apenas pelo status que a casa recebida pressupunha, de “trabalhador estratégico, necessário à usina”, mas, principalmente, porque por conta dela os moradores indiretamente dispunham de mais recursos que os não residentes. Tão logo a empresa vai se profissionalizando, criando novas estruturas hierárquicas, necessitando de mão-de-obra mais qualificada – e, portanto, mais bem remunerada – essa ilusão da moradia vai se desfazendo.

Dessa forma, podemos concluir que muito do sucesso desse sistema se deu por conta da empresa lidar com uma população residente de origens agrárias, de poucos recursos, que trazia consigo a mentalidade de dependência em relação “ao dono da fazenda”, e que, portanto, não viam possibilidade de uma existência diferente daquela que viveram por gerações. Nesse sentido, a partir do momento em que novas possibilidades começam a se desenhar no universo dos trabalhadores, filhos e família, de maneira geral, o sistema deixa de se auto-reproduzir. A questão da qualificação dos filhos dos funcionários – tanto para o ingresso na indústria quanto no “escritório” – marca essa ruptura. Várias são as entrevistas em que os trabalhadores qualificados pela própria empresa, quando questionados se gostariam de ver os filhos ingressando na mesma usina na mesma função que por eles foi desempenhada, são categóricos em afirmar simplesmente que não. Certamente, não encontramos essa mesma preocupação em trabalhadores de baixa escolaridade, eminentemente rurais, como aqueles existentes nas colônias e seções da São Martinho em meados dos anos de 1950 e 1960, por exemplo.

Outro ponto que nos parece bastante importante para demonstrar a eficiência e eficácia desse sistema diz respeito à conduta pessoal dos “doutores” Orlando e Agenor, em detrimento do comportamento verificado na geração seguinte da família Ometto. As ações altruísticas, desprendidas e beneméritas desses sujeitos eram primordiais para que os trabalhadores da São Martinho desenvolvessem em seu universo de representações que esses patrões eram “muito bons”. De fato, por conta das entrevistas realizadas, e pela vivência dentro de uma das famílias que se relacionou com a São Martinho por gerações, é possível afirmar a existência

de uma preocupação desses indivíduos para com os trabalhadores da empresa. É como se eles também exteriorizassem que possuíam a “responsabilidade de cuidar dessa gente”. Essa suposta preocupação, o investimento na assistência social da empresa, a presença de médicos, farmacêuticos, dentistas etc. o incentivo para que os filhos dos moradores estudassem, inclusive com custeio de bolsas de estudo, seja no SENAI, seja em universidades, o investimento similar na cidade de Pradópolis, durante todas as administrações da família Ometto, poderiam ser considerados pura e simplesmente apenas uma estratégia de controle e dominação desses indivíduos sobre seus funcionários? Certamente causaram esse efeito, até porque “corriam a empresa”, estavam presentes, muitas vezes nos eventos sociais que ocorriam nas colônias, além de serem vistos como instrumentos de justiça e exemplos de boas pessoas. Por outro lado, é inegável que fossem também “relações totais”, altruísticas e de autorresponsabilização praticadas por indivíduos que tiveram uma trajetória específica, exclusiva e que, portanto, não poderia ser reproduzida na geração seguinte.

Se imaginarmos que a maneira de agir do Doutor Agenor e do Doutor Orlando são exclusivas de suas personalidades, de suas trajetórias, é fácil supor que os mesmos valores por eles defendidos não seriam, necessariamente, assimilados por seus descendentes. Tal fenômeno parecer ocorrer na realidade da São Martinho, em que os filhos de Orlando Ometto não são vistos da mesma forma como era visto e idealizado o pai. Dessa forma, tão logo a geração seguinte passa a assumir as funções outrora desempenhadas pelo pai, tão logo começa a desaparecer o senso de lealdade dos trabalhadores para com essa nova geração. E é dessa nova geração que partirão as principais decisões quanto ao desaparecimento das colônias remanescentes em meados dos anos de 1980. Como se percebe, não há o mesmo “senso de responsabilidade” – ou paternalismo – destes para como os trabalhadores.

Por fim, há que se considerar ainda a mudança no gerenciamento da Usina São Martinho. No final da década de 1990, a empresa passa por grande processo de reestruturação produtiva, que de maneira geral inseriu novas tecnologias, reduziu postos de trabalho, substituiu o estilo de gestão familiar por um modelo dito “profissional”, reconfigurando as relações empresa e empregado.

Tal profissionalização não tornava possível a continuidade dos padrões típicos dos anos de 1950 aos de 1980. O modelo era visto como caro, inepto e arcaico, principalmente porque necessitava de grandes investimentos na manutenção de trabalhadores que, na perspectiva da reestruturação e dos processos de modernização, terceirização e automação não eram mais necessários.

Sabe-se que grande parte do fato das empresas do setor terem se reestruturado a partir da década de 1990 reside no fato do “fim oficial” do apoio do Estado a esse setor. Criava-se uma necessidade contingente de mudança, uma vez que as empresas “deveriam caminhar com as próprias pernas”.

Partir dessa conjuntura como a desencadeadora do desaparecimento das moradias e da reconfiguração das relações de trabalho na Usina São Martinho é tentador, até porque seria uma explicação bastante fácil e satisfatória, já que cria a ideia de que antes a empresa fazia “porque o dinheiro era do governo”. Nessa perspectiva, a partir do momento em que os subsídios estatais, isenções etc. desaparecem, desapareceriam também as predisposições da empresa em investir em seus moradores e trabalhadores.

Há plausibilidade nessa explicação? Sim, é evidente, muito embora entendamos que os processos anteriormente descritos, de ascensão das famílias, diminuição das distâncias com outros adensamentos e dificuldade de passagem de valores de uma geração a outra sejam muito mais claros, não apenas no sentido de caracterizar o que era específico do modelo existente na realidade da São Martinho, mas como também seu inevitável desaparecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco José da Costa. Migração de trabalhadores rurais do Maranhão e Piauí para o corte de cana em São Paulo. Será esse um fenômeno casual ou recorrente da estratégia empresarial do Complexo Agroindustrial Canavieiro? In NOVAES, J. R. e ALVES, F. *Migrantes*. São Carlos: EdFSCar, 2007.

\_\_\_\_\_. *Modernização da agricultura e sindicalismo: Lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canavieira de Ribeirão Preto*. 1991. 347f. Tese de Doutorado em Sociologia – IFCH, Unicamp, Campinas, 1991.

ALVIM, Rosilene. *A sedução da cidade: os operários camponeses e a fábrica dos Lundgren*. Rio de Janeiro: Graphina, 1997.

ALVIM, Zuleika Maria Forcione. *Brava Gente! Os italianos em São Paulo*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

\_\_\_\_\_. “O Brasil italiano (1820-1920)”. In FAUSTO, Boris (org). *Fazer a América*. São Paulo: Edusp, 2000.

\_\_\_\_\_. Imigrantes: a vida privada dos pobres do campo. In SEVCENKO, Nicolau. (org) *História da vida privada no Brasil*. vol 3. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

ANDRIOLLI, Carmem Sílvia. *Nas entrelinhas da história, memória e gênero*. Lembranças da Fazenda Jatahy. 2006. 227f. Dissertação de Mestrado em Sociologia – UFSCar, São Carlos, 2006.

BACELLAR, Carlos de Almeida Prado. Apogeu do café na Alta Mojiana. In BACELLAR C.A.P e BRIOSCHI, Lucila Reis (orgs). *Na estrada do Anhangüera: uma visão regional da história paulista*. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP, 1999.

BASSANEZI, Maria Sílvia C. Beozzo. Nascimento, vida e morte na fazenda. Alguns aspectos do cotidiano do imigrante italiano e de seus descendentes. In BONI, Luis A. *A presença italiana no Brasil*. Vol 2. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia; Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 1990.

BATISTA FILHO, Olavo. *A fazenda de café em São Paulo*. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura - Serviço de Informação Agrícola, 1952.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In ANTUNES, Ricardo. *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo, 2002.

BERTAUX, Daniel. *Destinos Pessoais e Estrutura de Classe*. Para uma crítica da Antropologia Política. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

BIGUELMAN, Paula. *A formação do povo no complexo cafeeiro*: aspectos políticos. São Paulo: Pioneira, 1977.

BILAC, Elisabete Dória. *Família de trabalhadores*: estratégias de sobrevivência. São Paulo: Símbolo, 1978.

BLAY, Eva Alteman. “Habitação: a política e o habitante.” In BLAY, E.A. (org) *A luta pelo espaço*: Textos de sociologia urbana. Petrópolis: Vozes, 1978.

BOSI, Ecléa. *Memória e sociedade*: lembranças dos velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BOURDIEU, Pierre. *El baile de los soterros*. La crisis de la sociedad campesina en el Bearne. Barcelona: Editorial Anagrama, 2004.

\_\_\_\_\_. O Capital Social: notas provisórias. In NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio. *Escritos de Educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. Condição de classe e posição de classe. In BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2007.

\_\_\_\_\_. *Esboço de auto-análise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

\_\_\_\_\_. A ilusão biográfica. In FERREIRA, M.M. e AMADO, J. *Usos e Abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998.

\_\_\_\_\_. L’objectivation participante. In *Actes de La Recherche en Sciences Sociales*, n.150, p.43-57, 2003.

\_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Difel, 1989.

BRAY, Sílvio Carlos. *As políticas da agroindústria canavieira e o PROÁLCOOL no Brasil*. Marília: UNESP – Marília – Publicações, 2000.

BURAWOY, Michael. “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado”. In *RBCS* (13), pp.29-50, 1990.

CAIRES, Ângela Cristina Ribeiro. O colonato na Usina Tamoio. In NEVES, Delma Pessanha e SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.) *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*. Vol. 1 Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.

\_\_\_\_\_. *Nem tudo era doce no império do açúcar*. Vida, trabalho e lutas na Usina Tamoio. – 1917/1969. 1993. 402f. Dissertação de Mestrado em Sociologia – FCL, UNESP, Araraquara, 1993.

CAMPOS, Ricardo Luiz Sapia de. *Qualificação profissional e sindicatos*. Entre Estado, capital e trabalho: um estudo de casos no meio rural de Ribeirão Preto. 2007.181f. Tese de Doutorado em Sociologia – FCL, UNESP, Araraquara, 2007.

CAPALBO, Clóvis Roberto. *A história de Jaboticabal: 1828 – 1978*. Jaboticabal: Clóvis Roberto Capalbo:1978.

CAPPELIN, P. e GIULIANI, A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. In *Sociedade e Estado*. Brasília, Vol.XVII(1), janeiro-junho 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

COMPANHIA AGRÍCOLA PRADO CHAVES EXPORTADORA. 1887-1947. 60 Anos de suas atividades. São Paulo, 1947.

DAMATTA, Roberto. *Relativizando*; uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DEAN, Warren. *A industrialização de São Paulo*. São Paulo: Difusão Editorial, S/D. 3ª Edição

\_\_\_\_\_. *Rio Claro*. Um sistema brasileiro de grande lavoura. 1820-1920. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

DEJOURS, Cristophe. *A banalização da injustiça social*. Rio, FGV Editora, 2003.

DELGADO, Guilherme da Costa. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Ícone, 1985.

DESVEAUX, E. De l'embauche à l'usine, comme de la dévolution d'un patrimoine. In SEGALLEN, M. (Org). *Jeux de famille*. Paris: Press du CNRS, 1991.

“Dolce Vita em volta de uma usina de açúcar: cidade mostra como conciliar cana, desenvolvimento social e ecologia”. In *Revista Veja*, 23 de julho de 2008.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUARTE, Luis Ferando Dias. GOMES, Edlaine de Campos. *Três famílias: identidades e trajetórias transgeracionais nas classes populares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DURHAM, Eunice R. *A dinâmica da cultura: ensaios de antropologia*. Organização de Omar Ribeiro Thomaz. São Paulo: Cosac Naif, 2004.

ELIAS, Denise. *Globalização e Agricultura: A Região de Ribeirão Preto – SP*. São Paulo: Edusp, 2003.

ELIAS, Norbert. *Os estabelecidos e os outsiders*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

FERRANTE, Vera. L. S. B. (1991). *A chama verde dos canaviais: uma historia de luta dos bóia-frias*. 1991. Tese de Livre Docência, FCL UNESP, Araraquara, 1991

FURLAN JÚNIOR, Antonio. *Documentário histórico de Sertãozinho.: 1896-1956*. Sertãozinho: Estabelecimento Gráfico Polítipo Ltda, 1956.

GERODETI, João Emílio e CORNEJO, Carlos. *Lembranças de São Paulo: O interior paulista nos cartões postais e álbuns de lembranças*. São Paulo: Studio Flash Produções Gráficas, 2003.

GNACCARIN, José César. *Latifúndio e proletariado: formação da empresa e relações de trabalho no Brasil rural*. São Paulo: Editora Polis, 1980.

GORDINHO, Margarida C. *Luiz Ometto: o legado*. São Paulo: Marca D'Água, 2005.

\_\_\_\_\_. *Os Ometto*. São Paulo: Margarida Cintra Gordinho, 1986.

GORZ, André. *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2003.

GRANOVETTER, Mark. Acção económica e estrutura social: o problema da incrustação. In PEIXOTO, João, MARQUES, Rafael (Eds). *A Nova Sociologia Econômica*. Oeiras: Celta, 2003.

GRAZIANO DA SILVA, José. *Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura*. São Paulo: Hucitec, 1981.

GRIEG, Maria Dilecta. *Café, histórico, negócios e elite*. São Paulo: Olho D'água, 2000.

HAGUETE, Teresa Maria Frota, *Metodologias qualitativas na sociologia*. São Paulo: Vozes, 1999.

HALBWACHS, Maurice. A classe média. In IANNI, Octavio. (org.) *Teorias de estratificação social: Leituras de Sociologia*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

\_\_\_\_\_. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice/ Editora Revista dos Tribunais, 1990.

HANDA, Tomoo. *Memórias de um imigrante japonês no Brasil*. São Paulo: T.A Queiroz Editor/ Centro de Estudos Nipo-Brasileiros, 1980.

HOBBSBAWN, Eric. *Sobre a História*. São Paulo: Cia das Letras: 2005.

HOLLOWAY, Thomas H. *Imigrantes para o café. Café e sociedade em São Paulo, 1986 – 1934*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

IANNI, Octávio. A classe operária vai ao campo. In *Caderno CEBRAP 24*. São Paulo: Brasiliense, 1976.

\_\_\_\_\_. *Origens agrárias do Estado brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra. In CESIT. *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.

LEVI, Darrell Erville. *A Família Prado*. São Paulo: Cultura 70 Livraria e Editora, 1977.

LOPES, José Sergio Leite. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. São Paulo: Marco Zero; Editora Universidade de Brasília, 1988.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. *Crise do Brasil arcaico*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.

\_\_\_\_\_. Do latifúndio à empresa: unidade e diversidade do capitalismo no campo. In *Caderno CEBRAP 26*. São Paulo: Brasiliense, 1976.

\_\_\_\_\_. *Sociedade industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1971.

MARC, Alfred. *Le Brésil*. Paris, 1890

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Edusp/Saraiva, 2006.

MARTINS, Ana Luiza (org) *Guariba – 100 Anos*. Guariba: Prefeitura Municipal de Guariba, 1996.

MARTINS, José de Souza. *O cativo da terra*. São Paulo: Hucitec, 1986.

\_\_\_\_\_. *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 1976.

\_\_\_\_\_. *A imigração e a crise do Brasil agrário*. São Paulo: Pioneira, 1973.

\_\_\_\_\_. *Sociologia da fotografia e da imagem*. São Paulo: Contexto, 2008.

MATOS, Odilon Nogueira de. *Café e ferrovias*. São Paulo: Alfa Ômega, 1974.

MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac & Naif, 2003.

MAZZALI, Leonel. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”*. São Paulo: Editora da Unesp, 2000.

MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana Moreira. *Expansão concentração e concorrência na agroindústria canavieira em São Paulo : 1975 a 1987*. 1989. 115f. Dissertação de Mestrado em Economia – IE, Unicamp, Campinas, 1989.

MOTTA, Antônio C. C. R.; QUINTEIRO, Maria da C. *Repercussões do comportamento migratório no estado de São Paulo*. São Paulo: Seade, Informe Demográfico n. 10, 1986.

MENEZES, Francisco (Org.) *Política agrícola e governo Collor*. Rio de Janeiro: FASE, 1991.

MÜLLER, Geraldo. *Complexo agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec/EDUC, 1989.

NEVES, Delma Pessanha. Formas tuteladas de condição camponesa: colonato e morada na agroindústria exportadora. In NEVES, D. P. e SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.) *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*. Vol. 1 Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.

PAIXÃO, Marcelo J. P. “Os vinte anos do Proálcool: as controvérsias de um programa energético de biomassa”. In *Série Sustentabilidade e Democracia n. 3*. Rio de Janeiro: FASE, 1997.

PETRONE, Maria Theresa Schorer. O imigrante italiano na fazenda de café em São Paulo. In In BONI, Luis A (Org). *A presença italiana no Brasil*. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia; Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 1987.

POLLAK, Michael. “Memória e identidade Social”. In *Revista Estudos Históricos*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - CPDOC/FGV, Vol. 5, nº10, 1992. p. 200-215. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080>. Acesso em 21/12/2010.

PRADO, Marcos Lázaro. *Flexibilização e novas estratégias de intensificação do trabalho nas usinas de açúcar e álcool a partir dos anos 90: estudo de caso na região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil*. 2008. 128f. Dissertação de Mestrado em Sociologia – FCL UNESP, Araraquara, 2008.

PRADO, Nazareth. *Antonio Prado no Império e na República*. F. Briguiet & Cia Editores: Rio de Janeiro, 1929.

*Pradópolis Hoje*, Revista da Prefeitura Municipal de Pradópolis: Pradópolis, dezembro de 1988.

RAMOS, Pedro. *Agroindústria canavieira e propriedade fundiária no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1999.

\_\_\_\_\_. Os mercados mundiais de açúcar e a evolução da agroindústria canavieira do Brasil entre 1930 e 1980: do açúcar ao álcool para o mercado interno. In *Economia Aplicada*. Ribeirão Preto v.11 n° 4,. Outubro\Dezembro de 2007. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-0502007000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-0502007000400006&lng=en&nrm=iso) . Acesso em 06/07/2009.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo, Makron Books, 1995.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. “Transmissão geracional e família na contemporaneidade.”. In BARROS, Myriam Lins de (org.). *Família e Gerações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ROMANELLI, Geraldo. “Autoridade e poder na família.”. In CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (org.). *A família contemporânea em debate*. São Paulo: EDUC/Cortez, 1995.

“São Martinho muda gestão e deve investir US\$ 2 bilhões” In *Revista Valor Econômico* 1º de agosto de 2008.

SARTI, Cynthia A. “Família e individualidade: um problema moderno”. In CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (org.). *A família contemporânea em debate*. São Paulo: EDUC/Cortez, 1995.

SCOPINHO, Rosemeire A. Modernização e Superexploração na Agroindústria Sucroalcooleira. In SCOPINHO R. A.; VALLARELI, L.(Org.). *Modernização e Impactos*

*Sociais: o caso da agroindústria sucroalcooleira na região de Ribeirão Preto (SP)*. Rio de Janeiro: FASE/WAR, 1995.

\_\_\_\_\_. *Vigiando a vigilância*. Saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total. São Paulo: Annablume: FAPESP, 2003.

SENNETT, Richard. *A cultura no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

*Sertãozinho: A capital do Açúcar*. Sertãozinho: Prefeitura Municipal de Sertãozinho, 1972.

SILVA, Maria Aparecida Moraes. *Errantes do fim do século*. São Paulo: Editora da Unesp, 1999.

\_\_\_\_\_. De colona a bóia-fria. In DEL PRIORE, Mary (org.) *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2004.

\_\_\_\_\_. Se eu pudesse, eu quebraria todas as máquinas. In ANTUNES, Ricardo e SILVA, M. A. M (orgs) *O Avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2004a.

\_\_\_\_\_. Greve na fazenda. In NEVES, Delma Pessanha e SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.) *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*. Vol. 1 Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.

SILVA, Sérgio. *Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil*. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976.

SINGLY, François. *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SOUSA, Pedro Luís Pereira de. *Meu cinqüenta anos na Companhia Prado Chaves*. São Paulo: Pedro Luís Pereira de Sousa, 1950.

STEIN, Leila de Menezes.; PRADO, Marcos L. Novos perfis do trabalho e qualificação na agroindústria em São Paulo, Brasil: Estudo de caso” In BARROS, H; RÚBIO, B. (Org.). *Globalización y desarrollo em América Latina*. Recife: Imprensa Universitária, URFPE, 2002.

STOLCKE, Verena. *Cafeicultura: homens, mulheres e capital (1850-1980)*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SZMRECSÁNYI, T. O planejamento da agroindústria canavieira do Brasil (1930-1975). São Paulo: Ed. Hucitec/Univ. Estadual de Campinas, 1979.

\_\_\_\_\_. e MOREIRA, E. P. O desenvolvimento da agroindústria canavieira do Brasil desde a Segunda Guerra Mundial. In *Estudos Avançados*. São Paulo, v. 11, nº 5, p. 57-79, 1991. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000100006). Acesso em 06/07/2009.

THIOLLENT, M. *Crítica Metodológica*, investigação social e enquete operária. São Paulo: Polis, 1980

THOMAZ JÚNIOR, Antonio. *Por trás dos canaviais, os nós da cana: a relação capital x trabalho e o movimento sindical dos trabalhadores na agroindústria canavieira paulista*. São Paulo: Anablume/FAPESP, 2002.

TRENTO, Ângelo. *Do outro lado do Atlântico: um século de imigração italiana no Brasil*. São Paulo: Nobel, 1989.

USINA SÃO MARTINHO. Cia Agrícola Fazenda São Martinho. Pradópolis, 1976.

USINA SÃO MARTINHO S/A AÇÚCAR E ÁLCOOL. Usina São Martinho S/A. Pradópolis, 1989.

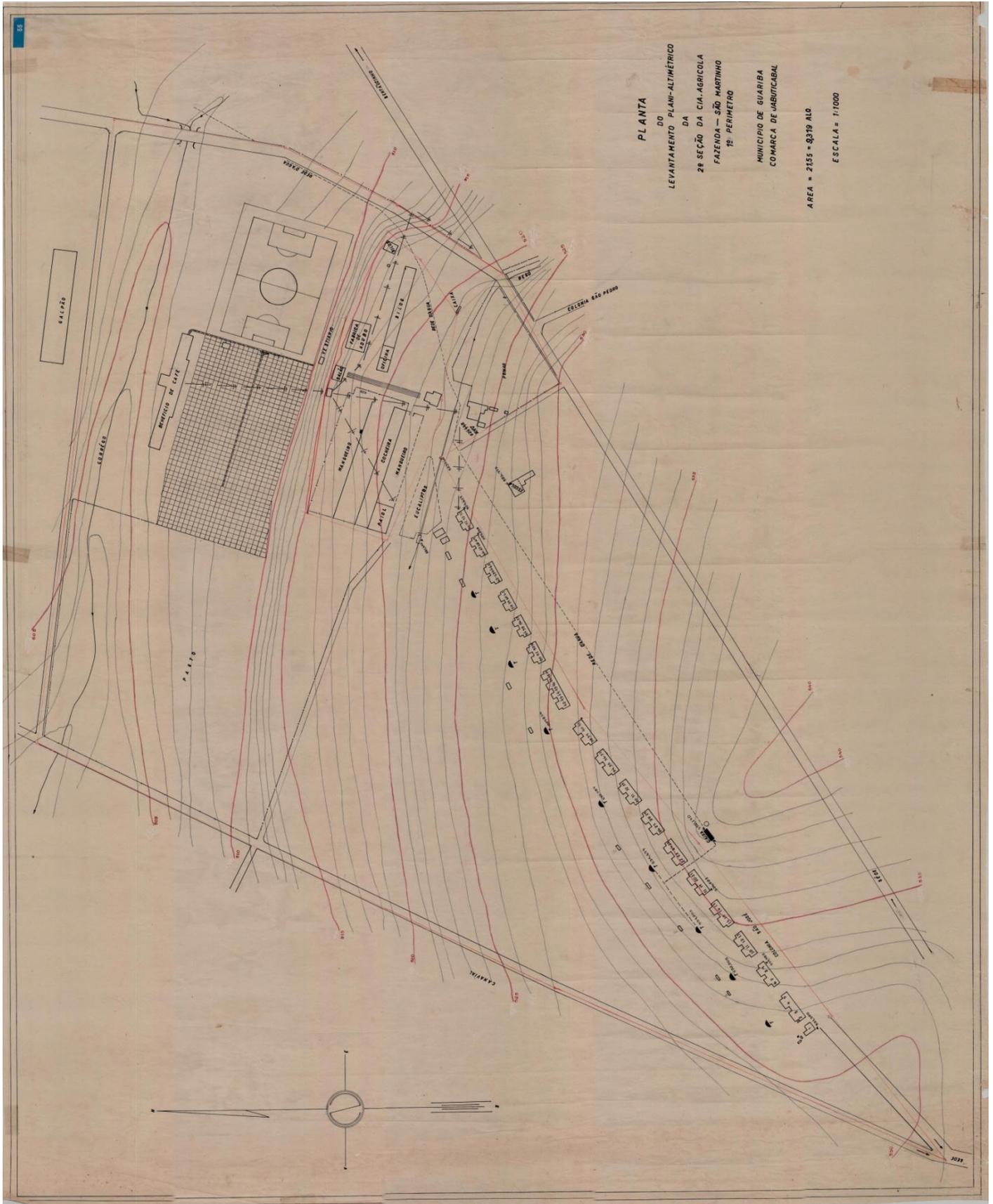
*Usinas tentam tirar 500 anos de atraso*. In O Estado de S. Paulo, de 21 de junho de 2009.

VELHO, Gilberto. “Observando o familiar”. In NUNES, Edson (org). *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

*Vendida uma das mais famosas fazendas de café de São Paulo. Por 35 milhões de cruzeiros, a Fazenda São Martinho passou aos seus novos donos – a transformação do segundo cafezal do mundo – predominância da cana de açúcar sobre o café*. O Estado de S. Paulo, de 10 de março de 1950.

WEBER, Max. *Economia y sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva. Tomo I. México – Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1964.

# ANEXO - A



ANEXO - B

